

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**GRADO DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN QUE  
UTILIZAN LAS NORMAS ISO Y OHSAS EN LAS PYMEs DE LA  
INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO,  
CASO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN K13110, CIU C10  
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ALEXIS SEBASTIÁN TAMBACO MOROCHO**

**DIRECTORA: Ing. IRINA VERKOVITCH, MSc**

**QUITO, MARZO 2015**



**DIRECTORA DE DISERTACIÓN:**

Ing. Irina Verkovitch, MSc.

**INFORMANTES:**

Genoveva Zamora M., MBA

Freddy Arévalo, MBA

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a Dios, sin él nada soy y con el todo lo tengo. De igual manera dedico este trabajo a mis padres y mi hermano, que gracias a la confianza depositada en mí, pude demostrar que todo sacrificio al final tiene una recompensa; Por último dedico este trabajo a mi hijo Alejandro José, que siendo el motor de mi vida, fue mi principal motivación para seguir adelante.

**Alexis Sebastián Tambaco Morocho**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por la gracia de vivir, por su compañía en momentos difíciles, por la sabiduría de aprender a aprender, por permitirme disfrutar este logro junto con las personas que amo y sobre todo por llevarme de la mano en todos mis pasos.

A mi padre, a pesar de que físicamente no esté con nosotros, sus valores, principios y enseñanzas quedarán plasmados a lo largo del tiempo para poder transmitir a mi hijo de la misma manera que él lo hizo conmigo.

A mi madre, que con su cariño, apoyo, comprensión y sacrificio, ha tenido la sabiduría para hacer de mí, un hombre de bien y útil para la sociedad basado en sueños y perseverancia.

A mi hermano, principal pilar de mi familia, gracias a su apoyo incondicional me ha permitido cumplir mis logros y objetivos y sobre todo a saber afrontar los problemas con la mejor predisposición.

A mi Esposa e Hijo, los motores de mi vida y principales motivaciones para lograr las metas y objetivos propuestos.

## INDICE

<b>1. FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ISO Y OHSAS.....</b>	<b>3</b>
1.1 GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES BAJO LA METODOLOGÍA TQM (Total Quality Management).	3
1.1.1 La Calidad y su impacto en las organizaciones .....	5
1.1.2 La Calidad Total (TQM – Total Quality Management) .....	8
1.1.3 Elementos claves de la Calidad Total.....	10
1.1.3.1 Enfoque a la satisfacción del cliente .....	12
1.1.3.2 Involucración total de los empleados y liderazgo.....	13
1.1.3.3 La calidad basada en la organización .....	14
1.1.3.4 Prevenir, reducir y corregir errores .....	14
1.1.3.5 Selección de proveedores.....	15
1.1.4 Herramientas básicas para establecer la Calidad Total .....	15
1.1.5 Beneficios de la Calidad Total en las empresas .....	24
1.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, AMBIENTALES Y DE SALUD Y SEGURIDAD	26
1.2.1 Sistemas de Gestión de la Calidad, Normas ISO 9001 .....	27
1.2.1.1 La ISO 9001:2008 .....	28
1.2.1.2 Principios de un Sistema de Gestión de la Calidad .....	30
1.2.1.3 Beneficios al implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001:2008. ....	35
1.2.2 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL, NORMAS ISO 14001 .....	37
1.2.2.1 La Norma de certificación Ambiental, ISO 14001:2004 .....	38
1.2.2.2 La implementación de un Sistema de Gestión Ambiental .....	41
1.2.2.3 Beneficios de la Norma ISO 14001:2004.....	44
1.2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD, NORMAS OHSAS 18000 .....	46
1.2.3.1 Beneficios de Implementar la norma OHSAS 18001:2007.....	47
1.2.3.2 Aspectos a considerar antes y durante la Implementación de un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional.....	49
<b>2. LAS PYMEs Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS ISO Y OHSAS .....</b>	<b>53</b>
2.1 PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN LAS PYMEs A NIVEL MUNDIAL	53
2.1.1 El mercado mundial y las PYMEs .....	54
2.1.1.1 Ventajas de las PYMEs en los mercados mundiales.....	55
2.1.1.2 Desventajas de las PYMEs en los mercados mundiales .....	57
2.1.2 Elementos competitivos en el mercado mundial .....	59
2.1.3 El financiamiento de las PYMEs frente a las grandes empresas .....	62
2.2 PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS PYMEs A NIVEL LATINOAMERICANO	63
2.2.1 Las PYMEs de Latinoamérica en Cifras .....	64
2.2.1.1 Las Tecnologías Limpias para PYMEs en los países en desarrollo.....	66
2.2.2 La situación de las PYMEs en la región .....	68
2.2.2.1 Financiamiento Crediticio y mercados de capitales.....	69
2.2.2.2 Certificaciones con Normas Internacionales de Calidad.....	71
2.2.2.3 PYMEs y sus sitios WEB.....	73
2.2.2.4 Formalidad en las Actividades Económicas .....	75

2.3	PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN LAS PYMEs A NIVEL NACIONAL	76
2.3.1	Clasificación y Participación de las PYMEs en el Ecuador .....	76
2.3.2	Las PYMEs ecuatorianas y sus posibilidades de exportación a mercados internacionales .....	81
2.3.2.1	Problemática de las PYMEs ecuatorianas para exportar. ....	83
2.3.3	Obstáculos de las PYMEs en Ecuador .....	84
2.3.3.1	La Administración Tributaria en el Ecuador .....	85
2.3.3.2	Competencia Informal en el Ecuador .....	87
2.3.3.3	Inestabilidad Política en el Ecuador .....	88
2.3.3.4	Las Leyes Laborales en el Ecuador .....	90
2.4	PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA EL SUBSECTOR CIU C10 EN EL D.M.Q.	91
2.4.1	Generalidades .....	91
2.4.2	Organismos de Control en el Subsector C10 en el D.M.Q. ....	92
2.4.3	Variedad de Permisos de funcionamiento en el D.M.Q. ....	95
<b>3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL SUBSECTOR CIU C10 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS .....</b>	<b>97</b>
3.1	TRAYECTORIA DE LA MANUFACTURA ECUATORIANA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	97
3.1.1	Generalidades .....	97
3.1.2	Estadísticas de crecimiento de las Industrias Manufactureras.....	100
3.2	DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	104
3.2.1	Antecedentes.....	104
3.2.2	El proceso Industrial de las Manufactureras .....	105
3.2.2.1	Entradas del proceso .....	106
3.2.2.2	Salidas del proceso. ....	108
3.2.3	Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) .....	109
3.2.3.1	Las Industrias Manufactureras.....	110
3.2.3.2	La elaboración de productos alimenticios .....	111
3.3	LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR	112
3.3.1	Historia de la Industria Manufacturera .....	113
3.3.2	La Participación de las Industrias Manufactureras en el Ecuador .....	115
3.3.3	Las PYMEs Manufactureras en el Ecuador .....	120
3.3.4	El Cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador .....	122
3.4	LA NORMALIZACIÓN Y LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	126
3.4.1	La Normalización en el mundo .....	126
3.4.2	La Normalización en el Ecuador.....	128
3.4.3	El Codex Alimentarius .....	133
3.4.4	Las BPM en las Industrias Alimenticias.....	135
3.5	RELACIÓN DE LAS PYMEs CON LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y EXTERNO Y LA CERTIFICACIÓN	139
3.5.1	Las PYMEs relacionadas con el sector externo del país.....	140
3.5.2	Las PYMEs y el Sector Público ecuatoriano .....	142
3.5.2.1	PRODUCEPYME .....	142
3.5.2.2	Sistema de Bienes de Producción Nacional .....	143
3.5.2.3	Ferias Inversas.....	144
3.5.2.4	Nuevo Reglamento de Etiquetado.....	144
3.5.3	Las PYMEs y el Sector Privado ecuatoriano .....	145

3.5.4	Las PYMEs y las Certificaciones .....	147
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>148</b>
4.1	METODOLOGÍA APLICADA .....	148
4.2	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	149
4.2.1	Fuentes primarias: .....	150
4.2.2	Fuentes secundarias: .....	151
4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	152
4.4	TRABAJO DE CAMPO .....	154
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>157</b>
5.1	Utilización de las normas ISO y OHSAS en el subsector CIU C10 .....	157
5.1.1	Conocimientos de los Sistemas de Gestión .....	157
5.1.2	Tiempo de Conocimiento de los Sistemas de Gestión.....	161
5.1.3	Modalidad de estudio de capacitación sobre modelos de gestión .....	163
5.1.4	Motivos para no implementar los modelos de gestión en la empresa .....	165
5.1.5	Utilización actual de las normas ISO y OHSAS .....	167
5.2	Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, Normas ISO 9001 .....	169
5.2.1	Motivos para tomar de referencia la Normas ISO 9001 .....	169
5.2.2	Principales obstáculos para tomar de referencia la Norma ISO 9001 .....	171
5.2.3	Beneficios de la aplicación de la Norma ISO 9001 .....	174
5.2.4	Factores que inciden en la mejora de la competitividad de la empresa .....	177
5.3	Sistema de Gestión Ambiental, Normas ISO 14001 .....	180
5.4	Sistemas de Gestión en Salud y Seguridad Ocupacional, Normas OHSAS 18001 .....	181
5.5	Sistema Integrado de Gestión .....	181
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>183</b>
6.1	CONCLUSIONES .....	183
6.2	RECOMENDACIONES .....	191
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>195</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>201</b>



## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1 El Triángulo del Servicio.....	7
GRÁFICO NO. 2 Factores Organizacionales para la Calidad .....	11
GRÁFICO NO. 3 Diagrama de Causa - Efecto.....	16
GRÁFICO NO. 4 Hoja de Control.....	17
GRÁFICO NO. 5 Gráfica de Control.....	19
GRÁFICO NO. 6 Histograma.....	20
GRÁFICO NO. 7 Diagrama de Pareto .....	21
GRÁFICO NO. 8 Diagrama de Dispersión.....	22
GRÁFICO NO. 9 Estratificación .....	23
GRÁFICO NO. 10 Modelo de Sistema de Gestión de Calidad Basado en procesos.....	34
GRÁFICO NO. 11 La ISO 14001 como un Sistema de Gestión .....	39
GRÁFICO NO. 12 Implementación de un Sistema de Gestión Ambiental .....	43
GRÁFICO NO. 13 Financiamiento de las pequeñas y medianas empresas en latinoamérica .....	69
GRÁFICO NO. 14 Participación de las PYMEs en el Mercado Bursátil.....	70
GRÁFICO NO. 15 PYMEs certificadas por organismos internacionales de calidad .....	72
GRÁFICO NO. 16 Las PYMEs latinoamericanas y sus sitios WEB.....	74
GRÁFICO NO. 17 Empresas formales establecidas en latinoamérica .....	75
GRÁFICO NO. 18 Participación de las empresas ecuatorianas por tamaño de empresa.....	79
GRÁFICO NO. 19 Concentración de las PYMEs por provincias .....	80
GRÁFICO NO. 20 Destino de las Ventas de las PYMEs ecuatorianas.....	81
GRÁFICO NO. 21 Destino de las exportaciones de la pequeña industria ecuatoriana .....	82
GRÁFICO NO. 22 La Administración Tributaria en el Ecuador .....	86
GRÁFICO NO. 23 Competencia Informal en latinoamérica .....	87
GRÁFICO NO. 24 La Inestabilidad Política como Obstáculo en las PYMEs latinoamericanas .....	89
GRÁFICO NO. 25 Las Leyes laborales en latinoamérica como obstáculo en la gestión de las PYMEs ...	90
GRÁFICO NO. 26 Sectores Económicos Ecuatorianos con mayor crecimiento al 2012 .....	103
GRÁFICO NO. 27 Clasificación de las empresas ecuatorianas por actividad económica .....	116
GRÁFICO NO. 28 Participación de los sectores económicos por cantidad de ventas totales.....	117
GRÁFICO NO. 29 Personal Afiliado por sector económico ecuatoriano .....	118
GRÁFICO NO. 30 Cantidad de empresas por provincias ecuatorianas.....	119
GRÁFICO NO. 31 Proceso de acreditación de organismo de evaluación de la conformidad.....	131
GRÁFICO NO. 32 Conocimiento de los Sistemas de Gestión .....	160
GRÁFICO NO. 33 Tiempo de Conocimiento de los Sistemas de Gestión .....	162
GRÁFICO NO. 34 Modalidad de estudio de capacitación sobre modelos de Gestión .....	164
GRÁFICO NO. 35 Motivos para no implementar los modelos de Gestión en la Empresa .....	166
GRÁFICO NO. 36 Utilización Actual de las Normas ISO y OHSAS .....	168
GRÁFICO NO. 37 Motivos para tomar de referencia la Norma ISO 9001 .....	170
GRÁFICO NO. 38 Principales obstáculos para tomar de referencia la Norma ISO 9001 .....	173
GRÁFICO NO. 39 Beneficios de aplicación de la Norma ISO 9001 .....	176
GRÁFICO NO. 40 Factores que inciden en la mejora de Competitividad de la empresa .....	179

## INDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 Elementos competitivos que posicionan a las empresas .....	61
TABLA No. 2 Clasificación del tipo de empresas en el Ecuador .....	77
TABLA No. 3 Clasificación CIIU por tipo de actividad económica .....	78
TABLA No. 4 Número de empresas registradas en la superintendencia de Compañías.....	101
TABLA No. 5 Número de empresas manufactureras registradas en la superintendencia.....	102
TABLA No. 6 Sectores productivos e industrias estratégicas .....	125
TABLA No. 7 Costo del Certificado de conformidad de BPM .....	137
TABLA No. 8 Ficha técnica de la población del CIIU C10.....	152
TABLA No. 9 Resumen de llamadas y visitas .....	155
TABLA No. 10 Detalle de tamaño por empresa .....	156
TABLA No. 11 Conocimiento de los Sistemas de Gestión .....	159
TABLA No. 12 Tiempo de Conocimiento de los Sistemas de Gestión .....	161
TABLA No. 13 Modalidad de estudio de capacitación sobre modelos de Gestión .....	163
TABLA No. 14 Motivos para no implementar los modelos de Gestión en la Empresa .....	165
TABLA No. 15 Utilización Actual de las Normas ISO y OHSAS .....	167
TABLA No. 16 Motivos para tomar de referencia la Norma ISO 9001 .....	170
TABLA No. 17 Principales obstáculos para tomar de referencia la Norma ISO 9001.....	172
TABLA No. 18 Beneficios de aplicación de la Norma ISO 9001 .....	175
TABLA No. 19 Factores que inciden en la mejora de Competitividad de la empresa .....	178

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El primer capítulo relata los fundamentos de los sistemas de gestión ISO y OHSAS, los beneficios que la calidad otorga a las organizaciones y su impacto en el posicionamiento de los productos ofertados al mercado. Adicionalmente se detalla los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambientales y de Salud y Seguridad Ocupacional basados en la Norma ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y la OHSAS 18001:2007.

La problemática que enfrentan las PYMEs a nivel mundial, latinoamericano y a nivel nacional respecto a la implementación de las normas ISO y OHSAS se detallan en el segundo capítulo, identificando las posibilidades de acceso al financiamiento de las empresas, a las acreditaciones y certificaciones, a los permisos de funcionamiento y al acceso de sus productos a nuevos mercados.

El tercer capítulo presenta las características del subsector CIIU C10 de Elaboración de Productos Alimenticios, la trayectoria de las Industrias Manufactureras a lo largo del tiempo, el crecimiento de las PYMEs manufactureras en el Ecuador y la relación de éstas en los sectores privados, públicos y externos.

La metodología aplicada en la presente Investigación se encuentra en el capítulo cuarto, detallando la técnica de recolección de información, la población y la muestra utilizada y el trabajo de campo efectuado.

Por último, en el capítulo quinto se encuentran los resultados de la investigación, el grado de aplicación de los Sistemas de Gestión que utilizan las normas ISO y OHSAS en las PYMEs manufactureras que elaboran productos alimenticios, el tiempo de conocimiento que poseen los empresarios en referencia a la norma ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 y los beneficios de la aplicación de la norma.

## **INTRODUCCIÓN**

El proceso evolutivo de los sectores económicos en el Distrito Metropolitano de Quito, hace necesario su seguimiento y evaluación por parte de los organismos nacionales e internacionales a fin de controlar los niveles de avance y crecimiento de las Industrias Manufactureras.

Uno de los objetivos gubernamentales del Ecuador es potenciar el desarrollo sostenible de las empresas y organizaciones generando posibilidades de crecimiento y aumentando la participación socio-económica en el país y en el mercado internacional. La consolidación de los sectores económicos hacia el desarrollo sostenible, tiene como finalidad alcanzar el bienestar y el buen vivir de los ciudadanos y ciudadanas del país.

En este contexto las PYMEs deben administrar sus sistemas de gestión de manera que puedan ser certificados bajo estándares y normas internacionales como las normas ISO y OHSAS, que sirven como herramientas fundamentales para estandarizar los procesos y procedimientos y asegurar la Calidad, la Gestión Ambiental y la Salud y Seguridad Ocupacional en las organizaciones, las normas certificables correspondientes son: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

Los proyectos propuestos por el Gobierno Central, los cambios en la Matriz Productiva, los convenios de comercio internacionales, entre otros, hace necesario el análisis de la aplicación de los sistemas de gestión enmarcados en las normas ISO y OHSAS en las

PYMEs, que plantea esta investigación que es parte del Proyecto de Investigación K13110 de la Convocatoria 2014, aprobada por la Dirección General Académica de la PUCE.

La presente investigación utilizará como insumo la base de datos de las PYMEs de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, con las cuales se analizará la aplicación de los Sistemas de Gestión que utilizan las normas ISO y OHSAS en base a encuestas in-situ; como resultado de la investigación se conocerá el grado de aplicación de los Sistemas de Gestión ISO y OHSAS por parte del CIU C10 y finalmente, las recomendaciones para la adopción de estas normas.

## **1. FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ISO Y OHSAS**

### **1.1 GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES BAJO LA METODOLOGÍA TQM (Total Quality Management).**

La maximización de beneficios y la disminución de costos son factores críticos de éxito que las empresas desean lograr con métodos eficientes de calidad y productividad que apalanquen la administración de la empresa logrando una mayor satisfacción tanto de la alta gerencia, el cliente interno y el cliente externo. Conforme el paso del tiempo, surgen métodos que aumentan la competitividad en el mercado con el objetivo de posicionar la marca, cumplir con las metas a corto plazo planteadas y posteriormente ampliar el target de sus productos a más consumidores potenciales creando una organización sólida y líder en el mercado local o internacional. (Lerner, TQM y Six Sigma, 2007)

Los consumidores a su vez buscan productos y servicios que cumplan con estándares de calidad adecuados que aseguren de cierta manera, la compra del producto o servicio adquirido. De tal manera que el consumidor segmenta las empresas por los niveles de calidad que demuestran en los productos ofertados y

otros atributos que identifican a las empresas con mayor organización en sus procesos. (Mateo C, 2014)

Las organizaciones como estrategia empresarial, permiten a los consumidores ser evaluadores de la calidad de sus productos y servicios ya que, dependiendo de la calificación que estos otorguen, elegirán que producto y servicio a adquirir, satisfaciendo a un solo demandante.

La calidad de un producto o servicio es el resultado de un proceso que integra a todos los miembros de la organización de diseño, desarrollo, producción y asistencia técnica desde su venta y hasta el fin de su vida útil, incluyendo su disposición final. Mientras que en el pasado, la capacidad de crear nuevos productos y negocios encabezaba la lista de ventajas competitivas del nuevo milenio, en la actualidad, la calidad es un requisito esencial exigido a las empresas para ingresar al mercado: anticipar y satisfacer las expectativas del cliente, construir y mantener la calidad de los productos y servicios de su organización y su infraestructura. (Lerner, 2007)

La competitividad no se basa únicamente en la innovación de nuevos productos o servicios, sino en el mejoramiento continuo de los productos que actualmente se encuentran en el mercado, iniciando desde el análisis de los procesos de elaboración hasta el almacenamiento y la distribución. Existen varias técnicas de medición que



analizan la percepción de satisfacción del cliente con el producto y con el servicio adquirido desde que surgió la necesidad de compra hasta el servicio post-venta que recibió. Estas técnicas sirven a la empresa para iniciar un análisis situacional para aplicar la mejora continua en sus procesos. (Lerner, 2007)

### **1.1.1 La Calidad y su impacto en las organizaciones**

Únicamente las empresas que podrán subsistir a un futuro globalizado son las que incluyan en sus procesos, estándares de calidad que aseguren la plena satisfacción de los requerimientos del mercado en general, asegurando la supervivencia de la organización frente a la competitividad del giro del negocio. La competitividad es hoy una de las características sobresalientes dentro del mercado empresarial del mundo entero, por lo cual los métodos de administración no deben estar divorciados ni obviar los estilos y las técnicas de dirección que nos ayudan a ser más competitivos. Es importante tener suficiente visión para vislumbrar los escenarios posibles, los cuales son altamente cambiantes, de manera tal que la organización pueda adaptarse, ajustarse y responder de una forma rápida a esos cambios. (Romero & Miranda, 2007)

En el mundo empresarial, la calidad es considerada como la medida en que una empresa está preparada para brindar productos y servicios eficaces que superen las expectativas de los usuarios, basándose en sistemas de gestión, que apalanquen la mejora de sus procesos productivos y promoviendo la participación del talento humano de la organización como un equipo de trabajo comprometido en el logro de objetivos propuestos.

La calidad no solo está ligada a los productos que una empresa ofrece al cliente, sino también gira entorno del servicio prestado por la organización para que el consumidor adquiera el producto ofertado, es decir, la calidad de atención al cliente es un factor fundamental que determina el nivel de adaptación de la empresa a la satisfacción de los requerimientos del consumidor. Es por esto que el servicio debe ser considerado también como atributo para la competitividad y la supervivencia a lo largo del tiempo. La calidad del servicio al cliente nace como una estrategia en la cual intervienen tres aspectos fundamentales para lograr la satisfacción del cliente, como muestra el gráfico a continuación:

**GRÁFICO NO. 1**  
**EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO**



**Fuente:** Vanesa Pérez, 2010, p. 11

La estrategia en el servicio es un apalancamiento que utilizan las organizaciones para posicionarse en el mercado, logrando poder comunicar a los clientes cuales son los valores agregados que la empresa otorga al momento de adquirir su producto, tales como asesoría en compra, servicio post-venta, garantías extendidas y otros aspectos que complementan la experiencia del servicio.

El talento humano que posee la empresa debe estar alineado a los objetivos planteados para la satisfacción del cliente y se logra posicionando controles

de calidad establecidos por los equipos de trabajo y logrando así, el liderazgo en los procedimientos que ejecutan diariamente.

El tercer aspecto fundamental para lograr la satisfacción del cliente en el servicio adquirido debe estar alienado con la tecnología que se apliquen a los procesos de servicio. La tecnología ayuda a ofrecer una atención más rápida, una ágil atención a quejas y sugerencias y una solución eficiente a preguntas frecuentes de los clientes respecto a los productos ofertados por la empresa. Las plataformas informáticas como páginas web, perfiles sociales y sistemas móviles han logrado que los clientes se familiaricen con las organizaciones debido a su accesibilidad y rápida solución. (Pérez, 2006, págs. 1 - 16)

### **1.1.2 La Calidad Total (TQM – Total Quality Management)**

Durante varios años se ha aplicado la calidad en los procesos para elaborar bienes y servicios, lo que diferencia en la actualidad son las estrategias eficientes que se aplican para lograr altos estándares de calidad en los productos ofertados. Un líder de la calidad desde hace varios años es Henry Ford, quien no fue especializado en temas de calidad pero sabía que podía obtener una ventaja competitiva frente a las demás empresas si sus productos tenían un mejor desempeño al momento de usarlos, y por ende una mayor

satisfacción del cliente al momento de adquirir el bien ofrecido.

Las organizaciones enfocadas en la calidad de sus procesos han generado un mercado de consumidores que también se encuentran enfocados en la calidad que cada ofertante tiene en sus productos. Los consumidores al momento de elegir un producto de calidad puede segmentar por precios, marcas e incluso solo al observar, puede identificar cuales contienen dentro de sus procesos, controles de calidad que aseguren la elaboración de los productos. (Feigenbaum, 1994, pág. 72)

La calidad del producto y servicio puede ser definida como: *“Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente”*. (Feigenbaum, 1994, pág. 79)

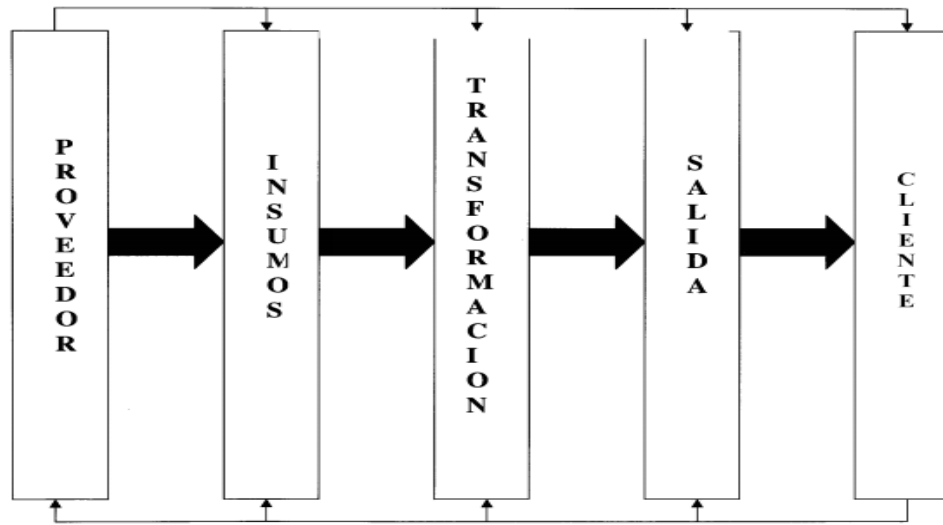
TQM (Total Quality Management) o Calidad Total es una filosofía de negocios que satisface las necesidades de todos los grupos de interés que están involucrado en el giro de negocio de una empresa, es decir cumple con las necesidades de clientes, el talento humano de la empresa, proveedores directos e indirectos, la sociedad y miembros con interés económico, logrando mejores resultados financieros para la alta dirección y garantizando la supervivencia de la organización a largo plazo. (Ishikawa, 1986, págs. 129-135)

La calidad institucionaliza un proceso sin fin de mejora, hace énfasis en cumplir y exceder las necesidades y expectativas de los clientes, consigue que se eliminen los defectos y trabajos de reparación y/o corrección y, sobre todo, potencia la capacidad de todas las personas de la organización. (Gomez, Villar, & Tejero, 2003)

### **1.1.3 Elementos claves de la Calidad Total**

La Calidad Total o TQM está enfocada al cliente, requiere el compromiso del cliente interno de la empresa y se aplica el proceso de mejora continua en todos los niveles de la organización, analizando sus procedimientos administrativos y productivos. (López, 2010, págs. 2-6)

**GRÁFICO NO. 2**  
**FACTORES ORGANIZACIONALES PARA LA CALIDAD**



**Fuente:** Edward Deming, 1986, Out of the Crisis.

En el Gráfico No. 2, Edward Deming detalla que existen factores críticos que se deben considerar al momento de lograr la calidad en toda la organización, basados en la cadena de valor de la organización. Los Factores organizacionales de la calidad no solo se aplican en los procesos productivos de una empresa, sino también procesos internos, es decir en las áreas o departamentos en las cuales su gestión dependen del resultado de otra área.

### **1.1.3.1 Enfoque a la satisfacción del cliente**

El éxito de las organizaciones posee una relación directamente proporcional con el grado en que la misma logre alcanzar la satisfacción de sus clientes, puesto que esta última constituye una variable clave para determinar los comportamientos que desarrolla el consumidor después de su experiencia. (Pérez C, 2012, págs. 18-20)

La adaptación de los bienes y servicios producidos a los deseos y necesidades de los clientes es un aspecto fundamental para lograr la calidad. El anticiparse y poner énfasis a los requerimientos técnicos y funcionales del producto puede ser un determinante clave para lograr la satisfacción ya que si el cliente no compra o no usa el producto no se habrá logrado nada.

Las consecuencias de la insatisfacción pueden resultar perjudiciales porque es más probable que el consumidor desarrolle una respuesta de queja, cambie de producto o marca, o difunda su insatisfacción. (Pérez C, 2012, pág. 11)



### **1.1.3.2 Involucración total de los empleados y liderazgo**

Los diferentes niveles organizacionales de la empresa deben estar plenamente alineados para cumplir con objetivos comunes. No basta con una óptima gestión documental, los sistemas de control de cambios y de las inversiones monetarias, si no hay un compromiso de todas las áreas en alcanzar y mantener la calidad total en la organización no se logrará la calidad total. Se debe fomentar en la organización un ambiente de trabajo adecuado, con altos estándares de rendimiento generando equipos de trabajo con autonomía y responsabilidad, de esta manera se podrán eliminar paradigmas o temores en los puestos de trabajo. (Armengou, 2012, págs. 3-5)

En todo equipo de trabajo deben existir una o varias personas que se encarguen de analizar, controlar, supervisar y guiar todo el proceso a fin de asegurar que el bien o servicio se efectúe con la calidad deseada.

### **1.1.3.3 La calidad basada en la organización**

No solo el cliente influye en la satisfacción. Se debe tomar en cuenta la satisfacción del cliente interno, es decir, si los trabajadores de la empresa se encuentran satisfechos con su trabajo, esto refleja directamente en la satisfacción de los clientes externos. Para que esto funcione los trabajadores de la empresa deben comprender la misión, la visión, los objetivos y los procesos críticos de la organización. (Naranjo A, 2007)

### **1.1.3.4 Prevenir, reducir y corregir errores**

Este es uno de los aspectos más importantes en el establecimiento de la Calidad Total ya que, no solo se deben corregir los errores suscitados de manera inmediata y prioritaria, sino reducirlos y generar acciones preventivas para evitar que se susciten de nuevo. El minimizar los errores se logra con una adecuada preparación a los trabajadores de la empresa, el análisis de los problemas ocurridos, aplicación de medidas correctivas y un plan de acción para posibles errores futuros. (Cuatrecasas A, 2010, pág. n/d)

#### **1.1.3.5 Selección de proveedores**

De la misma manera que los clientes requieren la satisfacción de sus necesidades, la organización por su parte, establece requerimientos de calidad que los proveedores deben cumplir para que todos los procesos de la organización se efectúen de manera correcta. La calificación de proveedores es una herramienta ideal para identificar a las empresas que se encuentran alineadas al plan cero defectos que se debe mantener. (Armengou, 2012, págs. 6-7)

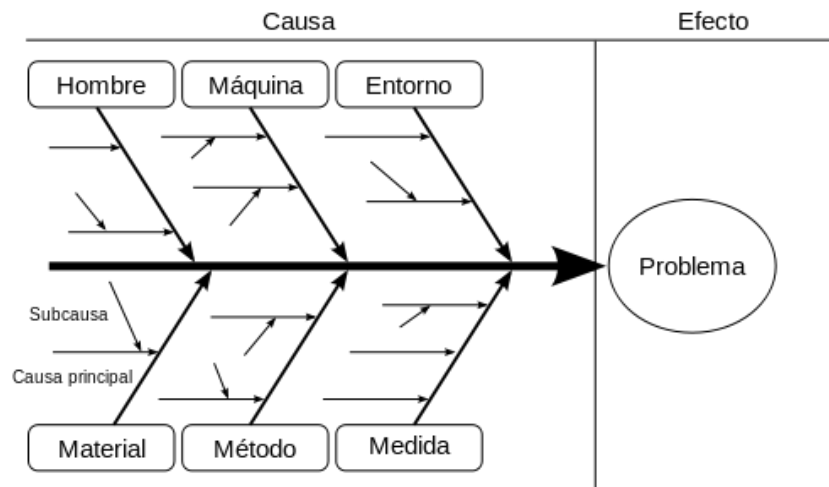
#### **1.1.4 Herramientas básicas para establecer la Calidad Total**

Las herramientas de la calidad ayudan a las organizaciones a comprender de mejor manera sus procesos para aplicar la mejora continua en cada uno de ellos. Tanto la alta dirección como las jefaturas de las áreas y departamentos deben estar familiarizadas con estas herramientas para analizar, optimizar, simplificar o reformular los procesos actuales de la organización. (Ishikawa, 1986, pág. 251)

✓ **Diagrama de Causa – Efecto (Diagrama de Ishikawa)**

El diagrama de Ishikawa, también llamado Diagrama **espina de pescado**, tiene como base fundamental el remover la raíz del problema, no las consecuencias. Es por esto que se deben colocar todas las causas que posiblemente pueden contribuir a la generación de un determinado efecto. (Ishikawa, 1986, págs. 252-261)

**GRÁFICO NO. 3**  
**DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO**



**Fuente:** COFIDE, 2014, p. 16-17

Es indispensable indicar que las causas colocadas en el diagrama de Ishikawa son teóricas, es decir al instante que se certifiquen con datos reales se puede llegar a la conclusión de su efectividad en la

generación del problema. El diagrama es utilizado mayormente en equipos de trabajo que analizan las causas raíces de los problemas para de esta manera, aplicar acciones correctiva y preventivas que desencadenen en la mejora continua de los procesos.

### ✓ Hoja de Control

También llamada hoja de verificación, es una herramienta que consolida datos mediante un método simplificado y sistemático, registrando los problemas, defectos o sucesos que se han efectuado en un determinado tiempo. (Galgano, 1995)

#### GRÁFICO NO. 4 HOJA DE CONTROL

Hoja de Verificación		
Producto _____		Empresa _____
		Fecha _____
		Inspector _____
Defectuosa por	Frecuencia	Subtotal
Movida	HHH HHH HHH HHH IIII	24
Mordida	HHH	6
Ángulo	HHH HHH HHH II	17
Otros	IIII	4
Total		51

**Fuente:** Mario Iván Salas, 2012, p. 3

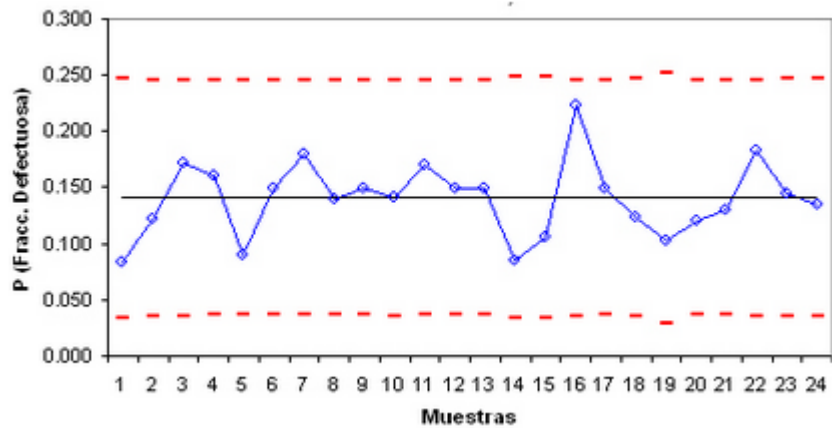
La funcionalidad de la hoja de control se puede observar de manera muy precisa en las pruebas piloto de un nuevo proceso, identificando

cuales son los sucesos que se presentan a lo largo del proceso a fin de corregir de manera preventiva. En ámbito de aplicación de la hoja de control puede ser en cualquier departamento en donde se desee realizar una mejora en el proceso, sea en bienes o servicios siempre y cuando exista una línea de supervisión que identifique cuales son los datos a clasificar en las mencionadas hojas.

#### ✓ **Gráfica de control**

En la gráfica de control se establecen límites superiores e inferiores de aceptación, los cuales identifican si un proceso está bajo control y por ende, dentro de los estándares de calidad deseados. Se debe definir el tamaño, la frecuencia y el número de muestras que intervendrán en la medición. (Galgano, 1995, págs. 161-176)

**GRÁFICO NO. 5**  
**GRÁFICA DE CONTROL**



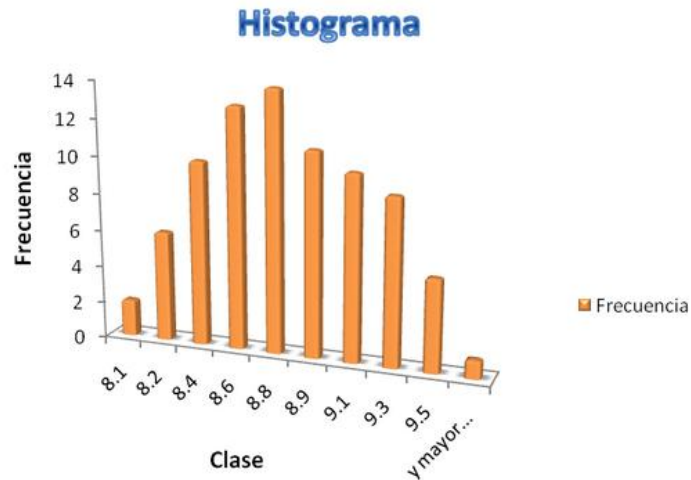
**Fuente:** Alberto Galgano, 1995, p. 171

En base a la medición como resultado final se obtendrá si el proceso se encuentra controlado con relación al tiempo, también se podrá identificar el porcentaje de error que se tenga en la producción masiva de bienes iguales.

### ✓ **Histogramas**

El histograma permite identificar fácilmente la distribución gráfica de un estudio realizado en barras verticales, cada barra corresponde a un intervalo o clase y la altura se fundamenta en la frecuencia o número de repeticiones que aparecen los valores en cada intervalo. (Galgano, 1995, págs. 83-88)

### GRÁFICO NO. 6 HISTOGRAMA



**Fuente:** Alberto Galgano, 1995, p. 88

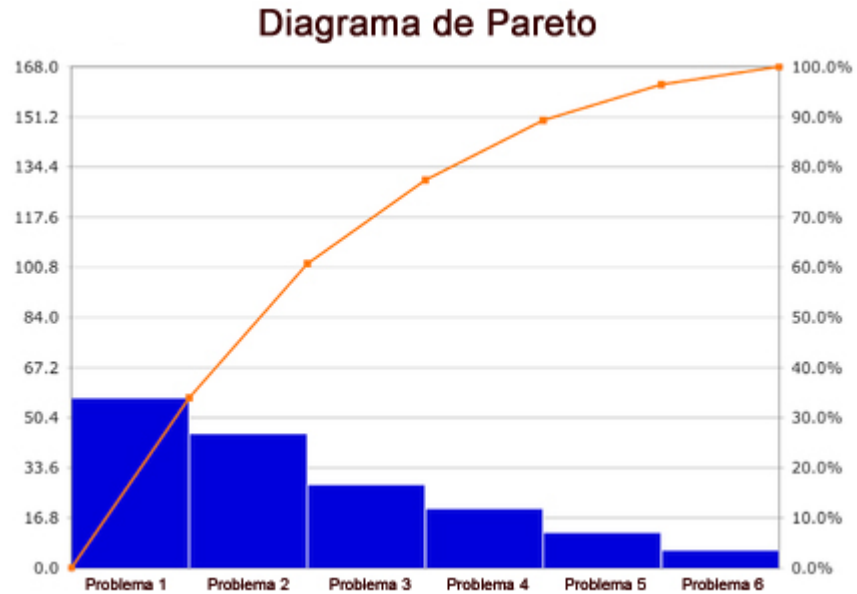
Es común que a los histogramas se los utilice como herramientas para la resolución de problemas debido a que son de fácil entendimiento para la toma de decisiones. En procesos productivos se usa esta herramienta para identificar en que parte del proceso se encuentran los cuellos de botella o las falencias de estándares de calidad.

#### ✓ Diagrama de Pareto

Es una gráfica que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema y las menos importantes, es decir, el diagrama nos permite identificar claramente los problemas “vitales” que normalmente son pocos y los “triviales” que son los restantes. (Pareto, 1906)



### GRÁFICO NO. 7 DIAGRAMA DE PARETO



**Fuente:** COFIDE, 2014, p. 18-19

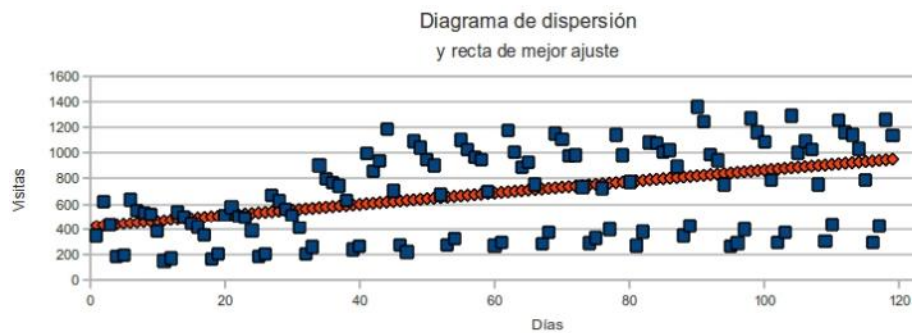
El principio del diagrama de Pareto se basa en que el 80% de los defectos radica en el 20% de los procesos, de esta manera atacando el 20% de las causas podemos solucionar el 80% de los problemas de los procesos.

#### ✓ Diagrama de dispersión

Se utiliza para comprender si dos variables conllevan algún tipo de relación, sea positiva o negativa. En el caso de que las variables, al

momento de aumentar el valor de la primera, aumentan el valor de la segunda se habla de una correlación positiva, caso contrario si disminuyera existiera una correlación negativa. Si los valores de cada variable son independientes, es decir no depende la una variable de la otra se establece que no existe relación. (Galgano, 1995, págs. 73-80)

### GRÁFICO NO. 8 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN



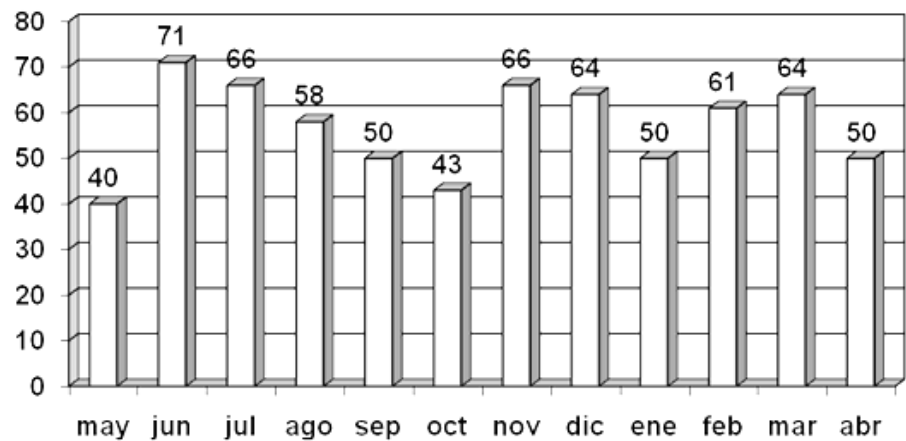
**Fuente:** Alberto Galgano, 1995, p. 157

Al estudiar la relación de dos variables de un proceso se puede identificar si existe una relación entre sí, para de esta manera saber cómo atacar el problema de manera independiente o simultánea.

### ✓ **Análisis por Estratificación**

Es una herramienta estadística que separa una muestra de datos por grupos de productos, situaciones y circunstancias distintas. Básicamente permite analizar los problemas importantes o que más impacto tenga en los efectos negativos de la empresa, diferenciando las situaciones por las que el problema apareció. (Galgano, 1995, págs. 133-138)

**GRÁFICO NO. 9**  
**ESTRATIFICACIÓN**



**Fuente:** Alberto Galgano, 1995, p. 134

Se puede estratificar la información dependiendo lo que se desea analizar, como puede ser operarios, máquinas, materiales o tecnología y en base a los datos recolectados se pueden establecer características de calidad por tipo de suceso, en que parte del proceso se identificó el suceso y el problema causal que lo produjo.

#### **1.1.5 Beneficios de la Calidad Total en las empresas**

La TQM mejora la eficiencia de la cadena proveedor – cliente y subsecuentemente mejora el producto y/o servicio. Cuando una organización adopta el TQM, se generan numerosos beneficios (de tipo directo e indirecto) para la organización, las personas y otros grupos de interés. (Gomez, Villar, & Tejero, 2003, págs. 51-58)

Algunos de los beneficios que se pueden obtener son los siguientes:

- Aumento de la competitividad de las empresas en los mercados que se encuentran inmersos sus productos y/o servicios.
- Posicionamiento y fidelización de la marca entre los clientes

potenciales como referente de eficiencia y satisfacción de los requerimientos.

- Poseer un equipo de trabajo altamente eficiente, aumentando la motivación del personal perteneciente a la organización.
- Minimización de los defectos causados por la falta de estándares de calidad que afecten al cliente final.
- Disminución de costos de producción, eliminando reprocesos y aumentando los beneficios económicos a corto y largo plazo.

La Aplicación de la Calidad Total en las empresas asegura la sobrevivencia a largo plazo en los mercados dinámicos y competitivos tanto nacionales e internacionales ya que se encuentran plenamente adaptadas a cambios socio-económicos que pueden determinar la tendencia de los consumidores a elegir un producto que contenga estándares de calidad adecuados que se adapten a sus requerimientos y de esta manera discriminar a las empresas que no las tengan. El factor fundamental en la Calidad Total es mejorar continuamente, tener un equipo de trabajo comprometido con el logro de objetivos comunes y enfocarse a satisfacer anticipadamente los requerimientos de calidad que tenga el cliente final. (Ishikawa, 1986, pág. 151)

## **1.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, AMBIENTALES Y DE SALUD Y SEGURIDAD**

Cada una de las organizaciones que integran los mercados corresponden a sistemas complejos en donde intervienen las personas o trabajadores con varios recursos físicos y tecnológicos en la diaria ejecución de las actividades que pertenecen a la misión de la empresa que dan respuesta de acuerdo a la demanda cambiante de requerimientos de los clientes en nuevos y modernos productos y servicios. Esta interacción dinámica de los recursos físicos, materiales e informáticos se fundamenta en la obtención de un fin común, teniendo en cuenta que cualquier cambio que tengan, por mínimo que este sea, afectará directamente al otro ya que dependen tanto el uno del otro.

Daniel Katz y Robert Kahn definen a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autorreproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa y un constante intercambio de materia, energía e información con su entorno: ingresan “inputs” al sistema, los transforman dentro de sus límites y los devuelven al entorno en forma de “outputs”, siendo en esta interrelación donde se define la subsistencia de la organización. (Katz & Kahn, 1977)

Los sistemas de calidad, ambientales y de Salud y seguridad corresponden a sistemas que buscan la competitividad de la empresa basándose en obtener la satisfacción total del consumidor en aspectos socios económicos y ambientales. Un sistema integrado de gestión corresponde a una plataforma que permite unificar los sistemas anteriormente mencionados en una sola herramienta que son complementarios e influyen en la perfecta ejecución de procesos y procedimientos de una organización. (Cabrera O & Tello A, 2010, pág. 87)

Integrar los sistemas de gestión es, en otras palabras, una nueva forma de enfocar las actividades de una empresa para controlar integralmente y de forma eficaz las diferentes variables que son de claves para esta, colocando como objetivo máximo el logro de una política integrada de gestión asegurando así la competitividad y que se permita responder a las exigencias de los mercados internacionales y locales. (Calidad PUCP, 2012)

### **1.2.1 Sistemas de Gestión de la Calidad, Normas ISO 9001**

Los sistemas de gestión de la calidad (SGC) corresponden a todas las actividades de una organización que poseen un mismo fin, el cual es lograr la calidad en sus productos y/o servicios entregados a los consumidores

finales a fin de cumplir con sus requerimientos y aumentando la satisfacción percibida por el cliente. Los sistemas de gestión de la calidad en general son procedimientos con una óptima gestión documental que reglamentan los procesos de una organización de manera que establecen estándares de calidad necesarios para la satisfacción del cliente.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. (Mateo C, 2014)

#### **1.2.1.1 La ISO 9001:2008**

La ISO 9001:2008 se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque basado en procesos y la mejora continua. El uso de ISO 9001:2008 ayuda a garantizar que los clientes obtengan, productos consistentes de buena calidad y servicios, que a su vez trae muchos beneficios para el negocio. (ISO 9001, 2008)



La ISO 9001:2008 es el pilar básico y necesario para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa ya que se centra en la “Administración integral de la Calidad” para el aumento competitivo en los mercados internacionales y locales estableciendo productos enfocados a los requerimientos de los consumidores.

Los clientes se inclinan por adquirir un producto que posea los requerimientos necesarios de calidad establecidos por ellos. La certificación de la norma ISO 9001 establece, gestiona y controla que los productos y servicios se encuentran elaborados bajo estándares de calidad internacionales que aseguran los procedimientos que se han llevado a cabo para la elaboración o entrega del bien o servicio ofertado, han pasado por procesos homologados y controlados adecuadamente para la entrega de un servicio óptimo.

Existen empresas que certifican el cumplimiento y la aplicación de la norma en los procesos y procedimientos de las organizaciones, evalúan los sistemas de gestión de calidad implementados en las empresas a fin de que cuenten con una certificación internacional que refleje la calidad en la organización hacia los clientes.

La orientación a la calidad prepara a una organización para aprovechar las nuevas oportunidades que surgen en el mercado. Al certificar su organización según la norma ISO 9001, se le comunica a sus clientes, proveedores y empleados su compromiso con la calidad y establece un punto de referencia para medir el rendimiento de su organización. (Bureau Veritas, 2008)

#### **1.2.1.2 Principios de un Sistema de Gestión de la Calidad**

Un Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra apoyado en ocho principios básicos que una empresa u organización debe desarrollar para generar beneficios al corto plazo de la implementación. A continuación, se detallan los principios que servirán como base inicial para la mejora de la organización en sus procesos y la sostenibilidad del sistema.

- ✓ **Enfoque al cliente:** La organización debe basar todos los procesos en los requerimientos del cliente, incentivando el trabajo en la consecución de los requerimientos del consumidor. Pero no solo debe satisfacer las necesidades del presente, sino debe ir un paso más

adelante, innovando en sus productos y servicios para cumplir con los requerimientos futuros y de esta manera estar a la vanguardia del mercado. (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008)

- ✓ **Liderazgo:** En las empresas cada vez se va logrando establecer el liderazgo en los equipos de trabajo, eliminando los paradigmas que tienen los trabajadores al tener un jefe. El ambiente de trabajo que la alta dirección debe crear será el más adecuado para que todo el personal se consolide generando un compromiso institucional que beneficie a todos por igual. (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008)
  
- ✓ **Participación del personal:** El talento humano de una empresa se sentirá involucrado con el logro de objetivos únicamente si la alta dirección influye en este factor. El personal que tenga un alto grado de motivación trabajará con índices de productividad ideales para lograr las metas y objetivos planteados en el menor tiempo posible, logrando. El liderazgo influye directamente en la motivación del personal debido a que se premia con más peso las buenas acciones y logros obtenidos que los defectos o errores causados. (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008)
  
- ✓ **Enfoque basado en procesos:** La gestión por procesos de una organización es un pilar fundamental para mantener la calidad y procesos de mejora continua que ayuden al fortalecimiento de la

gestión de la empresa. La Administración por procesos influye directamente en la ejecución de procedimientos homologados en las funciones de la organización, identificando los responsables directos del proceso y de esta manera, facilitar la mejora en los procesos. (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008)

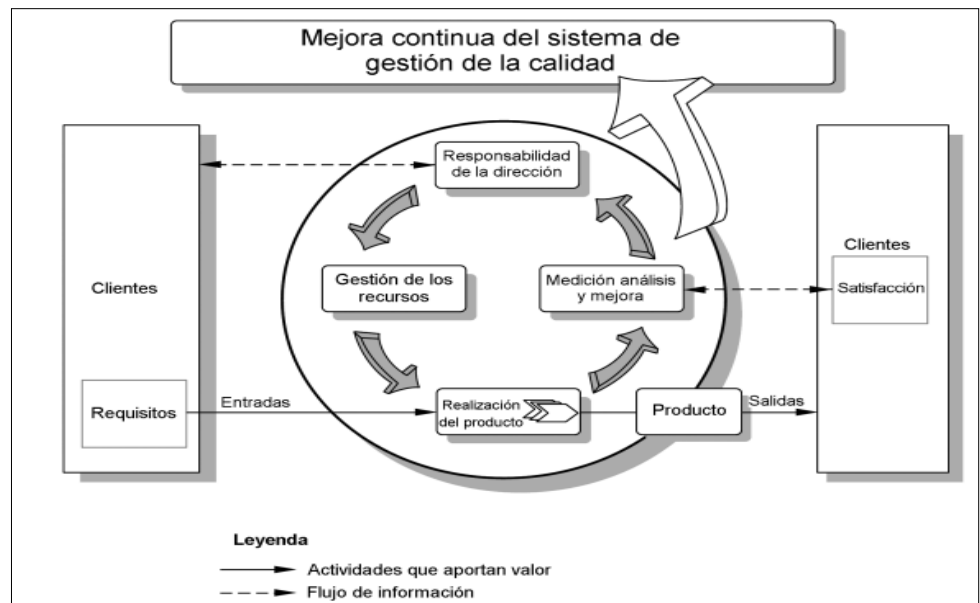
- ✓ **Enfoque de sistemas para la gestión:** El establecimiento de sistemas para la gestión en las organizaciones aumentan la eficiencia y eficacia de los procesos efectuados debido a que se integran como un sistema que identifican las relaciones unos con otros, y de esta manera enfocar esfuerzos en los procesos principales de la organización, apalancando la gestión de la empresa. (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008)
  
- ✓ **Mejora Continua:** La mejora continua se aplica en toda la gestión de una empresa, comenzando con los procesos y procedimientos que se ejecutan, el personal y su influencia en los procesos, los sistemas informáticos en su usabilidad y en la alta dirección identificando estrategias que puedan ayudar de mejor manera a la gestión de la organización. La mejora continua debe poseer una gestión documental adecuada a fin de poder realizar seguimientos a lo que se quiere mejorar. La mejora continua se aplica continuamente en sistema de gestión de calidad debido a que ayuda al crecimiento competitivo en los mercados locales e internacionales. (Comité

Técnico ISO/TC 176, 2008)

- ✓ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Los datos que se recopilen de la organización servirán de análisis para que la dirección de la empresa ejecute proyectos y tome decisiones en base a la información generada en los procesos de la empresa. Es común que existan datos e información disponibles, pero éstos no se analizan adecuadamente para la toma de decisiones. (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008)
  
- ✓ **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** El principio de ganar-ganar se aplica claramente en la relación de la empresa con los proveedores que posee. Dentro de la organización también existen proveedores, son las áreas o departamentos que dependen de los insumos que proveen otro proceso para realizar su gestión, estos proveedores también deben mantener una buena relación a fin de que se logren objetivos en común y no exista la pérdida de responsabilidades en lo que realizan. Los proveedores se encuentran íntimamente relacionados con el éxito de la organización y deben tratarse como socios, reconociendo la necesidad de ambos de la existencia y participación del otro. (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008)

Los principios de Calidad servirán para que la organización demuestre a sus clientes internos y externos y a los componentes de la empresa que se encuentra comprometida con el consumidor, buscando la satisfacción integral de los requerimientos del cliente al momento de elegir a la organización como proveedor para cumplir con sus necesidades.

**GRÁFICO NO. 10**  
**MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**  
**BASADO EN PROCESOS**



**Fuente:** Comité Técnico ISO/TC 176, 2008, p. 7

La mejora continua es un valor relevante dentro de la cultura de una empresa que quiera gestionar la calidad y orientarse con decisión al cliente. Éste y otros principios tienen como beneficios el otorgar

flexibilidad a las empresas para que puedan generar reacciones o toma de decisiones rápidas e inmediatas frente a nuevas oportunidades, mediante la aplicación de un método coherente que proporcione formación al personal, metas y estrategias a seguir.

#### **1.2.1.3 Beneficios al implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001:2008.**

Las Normas ISO 9000 constituyen hoy en día un modelo de referencia para el establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad. La implementación de este sistema en particular, ha presentado un crecimiento sostenido a través del tiempo, esto quiere decir que cada vez hay más empresas que están decidiendo adoptar este modelo. Adoptar un sistema basado en las Normas ISO 9001, facilita a las empresas el mejorar su posición en el mercado, dando respuesta a las demandas de los clientes, así como el acceso a nuevos mercados. (Hurtado, Rodriguez, Fuentes, & Galleguillos, 2009, págs. 17-26)

- ✓ **Beneficios Externos:** Los beneficios externos corresponden a los logros obtenidos en el mercado global, en la percepción del cliente, en las empresas que forman parte de la competencia y en los proveedores. Los beneficios externos que normalmente destacan al momento de la implementación son la ventaja competitiva en el mercado, el aumento de la demanda de clientes, mejor imagen y prestigio, las relaciones beneficiosas con los proveedores y la incorporación en nuevos mercados nacionales e internacionales. Sin embargo el Sistema de Gestión de la Calidad no asegura completamente que la empresa tenga éxito en el mercado en el cual se desarrolla. (Tarí G, 2001, págs. 106-121)
  
- ✓ **Beneficios Internos:** Los sistemas de Gestión de Calidad ayudan a tener una mejor gestión documental, procesos y procedimientos bien documentados y controles de cambios a los documentos definitivos. Los trabajadores de la organización tendrán un mayor conocimiento de lo que significa la calidad y sobretodo aumento de la eficiencia de los equipos de trabajo. La Comunicación es un aspecto fundamental que aumenta entre las áreas o departamentos de la empresa. Sin embargo en la elaboración de los productos o servicio de la empresa, los sistemas de gestión de la calidad no garantiza la total satisfacción de las necesidades de los clientes. (Tarí G, 2001, págs. 106-121)



Al establecer un Sistema de Gestión de la Calidad se pueden lograr varios beneficios, los que busca la organización como resultado de haber implementado el sistema y los beneficios que no consideraron y se reflejan los resultados no solo en la calidad o en el aumento de la competitividad sino también factores internos y externos de gran importancia como se encuentra detallado anteriormente.

#### **1.2.2 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL, NORMAS ISO 14001**

Los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales se han enfocado en que los productos y servicios de una organización sean amigables con el medio ambiente, fomentando una cultura ambiental en la cual, la búsqueda y generación de riqueza no influya en la destrucción del medio ambiente, al contrario, que al percibir mayores ingresos puedan invertir en salvar el medio ambiente. (León Elsa, 2013, págs. 152-161)

Las empresas identifican los sistemas de gestión ambiental como una estrategia para obtener una reducción en sus consumos de materias primas, agua energía y recursos, de manera que disminuyen los costos de producción, logrando un producto de mayor competitividad en el mercado y

por otra parte también mejoran su imagen institucional frente a la sociedad y a los clientes potenciales. (León Elsa, 2013, págs. 152-161)

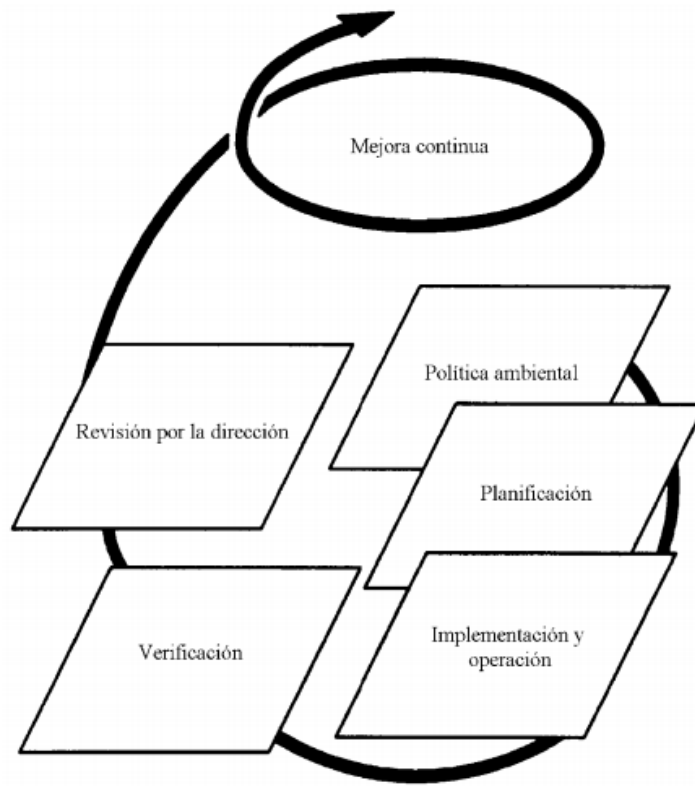
Un programa de Gestión Ambiental pretende encontrar respuestas adecuadas a los problemas suscitados en la relación de la sociedad y la naturaleza. Para ello, emprende acciones tendientes a generar y rescatar conocimientos; monitorear las incidencias de las políticas públicas sobre la población (especialmente, hombres y mujeres pobres del área rural) y los recursos del territorio; y sistematizar las experiencias para la construcción del modelo de desarrollo alternativo a que aspira la sociedad. (Red de Desarrollo Sostenible de Colombia, 2012)

#### **1.2.2.1 La Norma de certificación Ambiental, ISO 14001:2004**

Las Normas Internacionales sobre gestión ambiental tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas. Estas normas, al igual que otras Normas Internacionales, no tienen como fin ser usadas para crear barreras comerciales no arancelarias, o para incrementar o cambiar las obligaciones legales de una organización. (Icontec, ITC, ISO, 2011)

La ISO 14001:2004 permite a una organización implementar políticas y objetivos que cumplan con aspectos ambientales tomando en cuenta aspectos geográficos, culturales y sociales. La alta dirección debe ser la parte encargada de la organización que promueva una política ambiental en la organización a fin de que los trabajadores contemplen el compromiso con el medio ambiente en todos los procesos que llevan a cabo.

**GRÁFICO NO. 11**  
**LA ISO 14001 COMO UN SISTEMA DE GESTIÓN**



**Fuente:** ISO 14001, 2004

La mejora continua es uno de los aspectos fundamentales que considera la norma de certificación ambiental, la cual se basa en el ciclo de Deming o ciclo PHVA basado en cuatro principios básicos que se llevan a cabo de manera secuencial. A continuación se detallan los principios brevemente:

- ✓ **Planificar:** El primer paso del ciclo corresponde a determinar las necesidades y expectativas que se tienen de los procesos, diseñar los procesos y procedimientos y documentarlos de manera adecuada. (ISO 14001, 2004, pág. 5)
- ✓ **Hacer:** Se debe aplicar lo planificado a nivel operativo, es decir poner en marcha las estrategias definidas por los participantes en la planificación, se deben hacer cambios a la marcha y recopilar los datos obtenidos en la aplicación de los procedimientos. (ISO 14001, 2004, pág. 6)
- ✓ **Verificar:** Se debe evaluar los resultados obtenidos de las pruebas realizadas en el principio anterior, los datos obtenidos en la ejecución operativa se deben comparar con los objetivos propuestos en la planificación. (ISO 14001, 2004, pág. 8)

- ✓ **Actuar:** En base a los resultados obtenidos, se debe tomar decisiones respecto a los cambios, una vez establecidos los cambios se los deben estandarizar. Vigilar el proceso definitivo y para la mejora continua se debe considerar repetir el proceso. (ISO 14001, 2004, pág. 10)

El ciclo PHVA es uno de los modelos de mayor aplicación a las empresas debido a que su funcionalidad permite no solo implementar controles de calidad, sino también la perfecta ejecución de nuevos proyectos a implementar tanto en la gestión medio ambiental y de salud y seguridad ocupacional.

#### **1.2.2.2 La implementación de un Sistema de Gestión Ambiental**

La línea base para definir la situación actual de la empresa será una revisión ambiental inicial que permite conocer los impactos ambientales que los procesos generan y comparar éstos con los requisitos legales y reglamentarios establecidos.

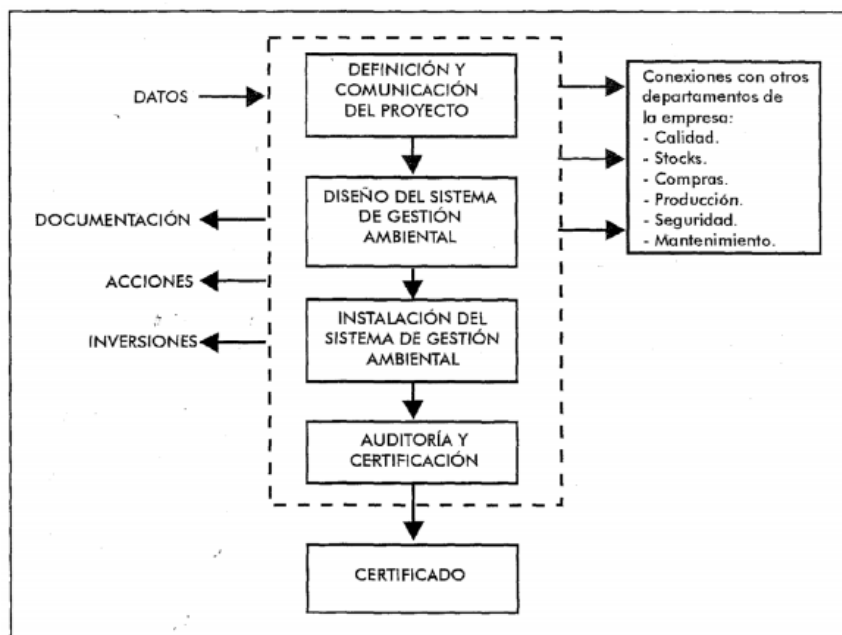
El segundo paso antes de la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental es priorizar los requerimientos ambientales. Se debe realizar un análisis minucioso respecto a las necesidades ambientales de la

empresa en relación de factores socio-económicos y en base a esto, se debe priorizar según el nivel de importancia.

En tercera instancia se debe planificar los procesos y procedimientos a implementar basados en las necesidades técnicas y organizativas de la empresa.

La implementación tiene como objetivo poner en funcionamiento el SGA a todos los niveles operativos. Para ello serán necesarios programas de formación, instrucciones de trabajo, registros ambientales y una documentación ambiental. Para que el SGA funcione de manera correcta y duradera, es necesario identificar las características y conocimientos que debe tener el personal. Todo el personal implicado debe saber y recordar en todo momento sus responsabilidades. Asimismo, se deben establecer herramientas para la formación respecto a la política ambiental de la empresa, los aspectos ambientales significativos que derivan de las actividades, y los papeles y responsabilidades de cada cual en el logro de los objetivos y metas. (UNICEN, 2004)

**GRÁFICO NO. 12**  
**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN**  
**AMBIENTAL**



**Fuente:** UNICEN, 2004.

Un Sistema de Gestión Ambiental debe mantenerse a lo largo del tiempo en la empresa, la responsabilidad de la alta dirección es realizar controles y seguimientos exhaustivos del cumplimiento de lo establecido en la norma mediante evaluaciones de niveles de aplicación del Sistema a fin de aplicar medidas correctivas, donde se identifique que la empresa se está desviando de los logros y objetivos planteados.

### **1.2.2.3 Beneficios de la Norma ISO 14001:2004**

Los beneficios sobresalientes en aspectos sociales, económicos y empresariales al implementar un Sistema de Gestión Ambiental certificado con la Norma ISO 14001:2004 se detallan a continuación: (Icontec, ITC, ISO, 2011)

- ✓ Eliminar el riesgo de demandas y multas por daño al medio ambiente cumpliendo requisitos legales y reglamentarios establecidos por la sociedad y las empresas de control ambiental.
- ✓ Rediseño de los procesos productivos de la empresa incluyendo la normativa ambiental en los procedimientos.
- ✓ Mejorar las relaciones empresariales con organismos de control ambiental, con la comunidad y con los consumidores del mercado.
- ✓ Reducir los costos financieros de la empresa debido al ahorro del consumo de las materias primas y eliminación de desechos y desperdicios.



- ✓ Entrar a nuevos mercados a nivel nacional e internacional con el mejoramiento de la imagen corporativa y utilizando como estrategia el Marketing ecológico.
  
- ✓ La obtención de la certificación se puede considerar como una estrategia financiera ya que se considera como una inversión a mediano y largo plazo por los beneficios económicos que se pueden obtener apalancando la gestión de la empresa con el compromiso medioambiental.

Las organizaciones que han logrado aplicar un Sistema de Gestión Ambiental fundamentan el logro de sus objetivos en la gran acogida de la organización en organismos públicos y privados, tomando a la empresa como referencia del compromiso que se debe tener con el medio ambiente y con la retribución de sus ganancias a las generaciones futuras.

### **1.2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD, NORMAS OHSAS 18000**

Las políticas en Salud y Seguridad Ocupacional se han venido implementando con más frecuencia en las empresas que desean lograr una reducción significativa en los riesgos que los trabajadores tienen en el lugar de trabajo y que deseen lograr una motivación adecuada de sus empleados en el momento de ejecutar sus labores diarias. (OHSAS Project Group, 2007)

Las mejores prácticas en Salud y Seguridad Ocupacional se encuentran establecidas en la norma certificable en este tema que es la OHSAS 18001:2007, la cual se encuentra consolidada y considera los aspectos técnicos de la anterior norma 18001:1999. La OHSAS 18001:2007 ha sido desarrollada con el objetivo de que sea compatible con las normas de calidad y ambientales, motivando a que las empresas consideren la integración y aplicación de las tres normas de forma integral, consiguiendo beneficios en aspectos internos y externos a la organización. (ICONTEC Internacional, 2011)

Cuando la organización establezca y revise sus objetivos, debe tener en cuenta sus requerimientos legales y otros a los que la organización ha suscrito, y sus riesgos en SySO. También debe considerar sus opciones tecnológicas, requerimientos financieros, operacionales y de negocio y de los puntos de vista de las partes interesadas relevantes. (OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Zone, 2007)

#### **1.2.3.1 Beneficios de Implementar la norma OHSAS 18001:2007**

Las normas internacionales de estandarización establecen que la norma certificable en Salud y Seguridad Ocupacional es aplicable a todas las organizaciones que deseen obtener beneficios directos o indirectos que influyan en el talento humano de la empresa como en aspectos socio-económicos. La sociedad y los consumidores califican positivamente a las empresas que se preocupan no solo de generar ingresos sino de preocuparse por el cliente interno. Ésta calificación positiva es resultado de la responsabilidad organizacional que se tenga establecida. (ICONTEC Internacional, 2011)

El objetivo principal que tiene la organización al momento de implementar un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional

es eliminar o minimizar los accidentes que tienen o puedan tener los trabajadores en la empresa para evitar juicios y/o demandas laborales, pérdidas de tiempo en la producción que pueden terminar como retrasos en la entrega de los pedidos al cliente y altos costos de producción por equipos de trabajo incompletos. Adicionalmente existen otros beneficios que se logran en la aplicación del Sistema de Gestión de SySO, los cuales se detallan a continuación: (OHSAS Project Group, 2007, pág. 29)

- ✓ Aumentar la motivación de los trabajadores, haciendo notar que la empresa considera la salud y la seguridad de los trabajadores como un aspecto importante en la gestión de la organización, preocupándose por las condiciones favorables de trabajo y por ende el cuidado que el empleado necesita para efectuar de manera positiva sus obligaciones diarias.
- ✓ Ser una organización posicionada con su imagen, atrayendo el talento humano más calificado a trabajar. El proceso de reclutamiento y selección de personal aumenta ya que los futuros empleados establecen a las empresas que se preocupan por los trabajadores como “lugares ideales para trabajar”.
- ✓ Comprometer a todos los niveles de la organización a establecer una cultura basada en las condiciones óptimas de trabajo y cumplir

con metas y objetivos que comprometan tanto a los operarios como a la alta dirección a la identificación de riesgos laborales.

- ✓ Aumento de la eficiencia productiva logrando que los trabajadores no se preocupen más por los riesgos del trabajo ya solventados y disminución de costos de producción.

A manera de conclusión podemos argumentar que la implementación de un Sistema de Gestión en Salud y Seguridad Ocupacional no elimina de manera permanente los accidentes en las organizaciones y no en todos los casos de aplicación se ha identificado un aumento de la eficiencia productiva, sin embargo la satisfacción del cliente interno aumenta notablemente al identificar una preocupación por el ambiente laboral en el cual desarrolla sus actividades.

#### **1.2.3.2 Aspectos a considerar antes y durante la Implementación de un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional**

La implementación de un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional va de la mano con recursos internos y externos de la organización, como es el personal de la empresa y la normativa legales que se encuentran en vigencia y regulan la ejecución de actividades de

las empresas. Los aspectos a considerar previa la implementación del Sistema son: (ICONTEC Internacional, 2011)

- ✓ La conformación de un equipo de trabajo que conozcan los procesos y procedimientos que se ejecutan en toda la organización a fin de identificar los riesgos de cada instancia y analizar la problemática desde distintos puntos de vista.
- ✓ Como todo Sistema de Gestión, se debe identificar el alcance y los objetivos que se desean lograr, se deben definir claramente las actividades que se van a incluir en el sistema de gestión, o a su vez se debe definir el lugar de trabajo en donde implementar.
- ✓ Lo más importante es efectuar un diagnóstico que identifique la situación actual de la empresa como una revisión inicial en la cual se obtiene información referente a evaluación de riesgos e inseguridades, procedimientos existentes documentados, fortalezas y debilidades de la empresa y sobre todo requisitos legales de cumplimiento.

Una vez cumplidos los pasos previos para la implementación se deben seguir en forma secuencial los procedimientos para una perfecta implementación y posterior certificación, evitando la

existencia de cuellos de botella o trabas para la ejecución del sistema, los pasos se detallan a continuación: (ICONTEC Internacional, 2011)

1. Elaboración de la Política de Salud y Seguridad Ocupacional.
2. Planificación del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional.
3. Implementación y operación del Sistema.
4. Verificación y establecimiento de controles para aplicar la mejora continua.
5. Revisión por la Dirección.
6. Auditoria de la aplicación y Certificación del Sistema de Gestión.

Se identifica que, como en otras normas de certificación, se aplica el Ciclo de Deming, o Ciclo PHVA, el cual consiste en la Planificación, Ejecución, Verificación y controles, y Actuar mediante toma de decisiones, lo mencionado se encuentra basado en la mejora continua.

En la actualidad, las empresas buscan sobrevivir a los cambios globales de los mercados. La competitividad es una de las ventajas competitivas que las empresas requieren establecer en sus empresas para asegurar la sobrevivencia en los mercados a lo largo del tiempo. De acuerdo a lo

mencionado en el Capítulo 1, la Calidad Total asegura un alto grado de competitividad frente a las empresas que son consideradas como amenazas. Para lograr la Calidad Total es indispensable que se implementen los principios básicos que apalancan la gestión de las organizaciones en busca de satisfacer las necesidades de los clientes. El enfoque a la satisfacción del cliente debe considerarse como política institucional en las empresas que deseen establecer como principal objetivo el logro de las necesidades de los clientes, el enfoque basado en procesos y la toma de decisiones de la alta dirección basada en hechos, son indispensables para que las estrategias logren su objetivo. El concepto de la Calidad Total demanda que todos los involucrados en la actividad económica cumplan con sus requerimientos y superen las expectativas en una especie de trabajo en equipo entre clientes-proveedores-empresa.



## **2. LAS PYMEs Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS ISO Y OHSAS**

### **2.1 PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN LAS PYMEs A NIVEL MUNDIAL**

Todas las organizaciones encuentran atractivo al mercado mundial debido a que puede hacer sobrevivir a la empresa durante varios años o hacer crecer socio-económicamente apalancando la administración de una empresa.

Los paradigmas que se encuentran establecidos en los mercados nacionales e internacionales es que solo las empresas que poseen mayor cantidad de ingresos, mayor cantidad de productos y servicios y mayor personal de trabajo, pueden ser altamente competitivas en los mercados tanto nacionales como internacionales. Pero no se consideran aspectos de adaptabilidad a los mercados globalizados, cambios repentinos en los procesos tecnológicos de las organizaciones y la especialización en generar productos y servicios específicos que se posicionen fácilmente en los mercados. (Castro, 1999)

### **2.1.1 El mercado mundial y las PYMEs**

Las PYMEs conforman una parte importante en la economía de los mercados, sin embargo la productividad en comparación al tamaño de las grandes organizaciones es baja, a pesar de que se enfocan en la elaboración de productos y servicios específicos, esto no permite que puedan abarcar grandes nichos de mercado o atacar varios mercados de manera simultánea.

Las PYMEs muchas veces se ven obstaculizadas por su tamaño, lo que hace que los cambios resulten difíciles y lentos. Por otro lado, las pequeñas empresas pueden ser más innovadoras y probar cosas nuevas, ya que no deben ser frenadas por las experiencias y logros del pasado. Además, su ritmo es a menudo muy rápido, y esta velocidad es con frecuencia una ventaja para incorporar nuevos productos al mercado. (Burley & Palma, 2014).

Las PYMEs requieren de exigencias técnicas, de calidad y legales para aumentar la posibilidad de supervivencia frente a las grandes empresas. La aplicación de productos y servicios específicos en los mercados hace que posean poca capacidad de negociación para incrementar los nichos de

aplicación de sus productos. La falta de capacitación de la fuerza laboral hace que exista mayor desperdicio en la utilización de la materia prima y estos costos, la mayoría de veces no son cuantificados, por lo tanto no se obtienen los resultados económicos esperados. Y lo más importante, algunas empresas no poseen el capital suficiente para implementar herramientas tecnológicas que permitan administrar de mejor manera los ingresos y egresos de la empresa. Todo lo mencionado influye directamente en la competitividad de la empresa debido a que no se aplican acciones correctivas para cambiar los problemas que se encuentran identificados. (Burley & Palma, 2014)

#### **2.1.1.1 Ventajas de las PYMEs en los mercados mundiales.**

Según el estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL-OCDE (2012), Los sectores públicos y privados de los países han enfocado sus estrategias a los negocios pequeños y medianos. Gracias al trabajo de varios organismos internacionales, las PYMEs han logrado varias ventajas comparativas y competitivas en los mercados. A continuación se detallan las más relevantes. (CEPAL-OCDE, 2012, pág. 60)

- ✓ La mayoría de las pequeñas y medianas empresas se dedican a la producción de productos o servicios específicos, es decir que no poseen un catálogo de productos o servicios para ofertar al cliente y esto beneficia a la empresa en el trato único y preferencial al consumidor.
- ✓ La fácil intervención en nichos de mercado que poseen una demanda no satisfecha es una de las ventajas de las PYMEs por su fácil sistema de organización.
- ✓ La estructura ligera en procesos y procedimientos, poco personal de trabajo, áreas y departamentos específicos ayudan a la flexibilidad de la empresa para poder adaptarse a los cambios de la demanda o posibles crisis.
- ✓ La toma de decisiones son ágiles y poco analizadas, lo que permite, en cierta manera tener resultados a los cambios aplicados de una manera eficiente.
- ✓ El personal que pertenece a la empresa, a pesar de tener poca capacitación respecto a normas de calidad o mejoramiento continuo, se encuentran más identificadas con la empresa, ayudando a la contribución de ideas para generar beneficios y al compromiso

institucional, todos funcionan como un equipo consolidado de trabajo.  
(CEPAL-OCDE, 2012, pág. 65)

Se puede concluir de las ventajas detalladas anteriormente que, las pequeñas y medianas empresas funcionan de manera dinámica en los mercados, su adaptabilidad y versatilidad en los productos y servicios ofertados puede significar una excelente estrategia, sin embargo estos factores no siempre pueden significar la sostenibilidad de la empresa a lo largo del tiempo.

#### **2.1.1.2 Desventajas de las PYMEs en los mercados mundiales**

Según estudio de CEPAL-OCDE (2012), las PYMEs han sufrido varios cambios económicos debido a factores políticos y sociales de sus países, los acuerdos o tratados de los países también influyen en estas empresas haciendo que su riesgo aumente, se detallan las desventajas más comunes. (CEPAL-OCDE, 2012, págs. 27-41)

- ✓ La innovación en productos y servicios de la empresa, además de otras necesidades se deben solventar con el financiamiento externo. Las PYMEs poseen ciertas trabas al momento de ser financiadas por las entidades financieras o estatales debido al riesgo que representa la inversión, antes de abrirse espacio en el mercado mundial al área de finanzas debe establecer el alcance de los proyectos y la sostenibilidad de los mismos.
- ✓ Los precios de las PYMEs, en algunos casos no son competitivos con respecto a las empresas grandes, debido a que no aprovechan las economías de escala del mercado internacional.
- ✓ Estar a la vanguardia de la tecnología implica altos costos y un control y seguimiento para que no se dejen de utilizar, algunas de las PYMEs no tienen el personal calificado para manejar estos sistemas y los costos se enfocan únicamente a la elaboración de los productos.
- ✓ A pesar de que el personal que conforma las PYMEs se encuentra comprometido con la empresa, se necesita especialistas en las ramas de la producción, administración de materiales, finanzas, contabilidad, talento humano y tecnología a fin de que la empresa funcione adecuadamente. Obviamente los costos aumentan.

- ✓ El poder de negociación con los proveedores se transforma en un problema raíz, debido a que los proveedores establecen precios fijos a los cuales la empresa debe adaptarse. (CEPAL-OCDE, 2012, págs. 27-41)

La problemática detallada permite concluir que las empresas se encuentran diariamente luchando por seguir ejerciendo la actividad económica en mercados externos. Conocemos que, conlleva un gran riesgo el incursionar en mercados internacionales pero de igual manera, los beneficios a obtener serían gratificantes.

### **2.1.2 Elementos competitivos en el mercado mundial**

Según el estudio de los autores Estrada, García y Sánchez, el mercado internacional es cada vez más competitivo en el descubrimiento de nuevos mercados, en la sofisticación de la tecnología, en el posicionamiento de los productos y servicios manteniendo un constante consumo, en la globalización de la economía y sobre todo en tratar de sacar del negocio a las empresas que no crean un mayor riesgo. (Estrada B, García P, & Sánchez T, 2009, pág. 171)

Existe una diversidad de definiciones en cuanto a qué se entiende por competitividad exitosa, sin embargo, varios autores han coincidido en que la competitividad es la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de un modo sostenible en el tiempo. (Estrada B, García P, & Sánchez T, 2009, pág. 174)

La competitividad está influida directamente por factores internos y externos. Los factores externos, en su mayoría, no dependen de la gestión de la empresa, la globalización del mercado juega un papel determinante en la variación de las necesidades y los clientes van adaptando sus necesidades en base a la innovación tecnológica que se aplica en los productos o servicios.

Los factores internos influyen directamente en el posicionamiento de una empresa para que sea capaz de competir en cualquier mercado, la responsabilidad para que los factores internos sean altamente competitivos va desde las operaciones, hasta la alta dirección de toda empresa. Los elementos que definen la competitividad interna están indicados en la tabla 1, presentada a continuación: (Estrada B, García P, & Sánchez T, 2009, pág. 178)



**TABLA NO. 1**  
**ELEMENTOS COMPETITIVOS QUE POSICIONAN A LAS**  
**EMPRESAS**

Elementos competitivos	Ventajas productivas	Habilidades de venta	Superioridad de producto	Precio competitivo
Proceso de producción	X			
Control del proceso de calidad	X			
Capacidad de desarrollo de nuevos productos	X			
Amplitud de surtido de productos ofertados	X			
Experiencia y formación del personal	X			
Eficiencia operativa	X			
Red de distribuidores en destino		X		
Conocimientos sobre los mercados (clientes competidores)		X		
Imagen de la empresa		X		
Esfuerzos promocionales		X		
Contactos personales con distribuidores internacionales		X		
Cercanía geográfica a los mercados internacionales		X		
Aplicación de las NTICs ( <i>nuevo ítem</i> )		X		
Flexibilidad en la adaptación a los cambios del mercado		X		
Calidad de producto			X	
Exclusividad del producto			X	
Precios				X
Coste de las materias primas				X

**Fuente:** Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Revista IEDEE, 2011

De la información presentada en la Tabla No. 1, se desprende que, las PYMEs pueden adecuarse fácilmente a los mercados gracias a flexibilidad que poseen para adaptarse a los cambios repentinos de los consumidores y, también, a la iniciativa de la alta dirección en la toma eficiente de decisiones.

### **2.1.3 El financiamiento de las PYMEs frente a las grandes empresas**

Una variedad de opciones de financiación están disponibles para un negocio, cada uno con sus propias ventajas y desventajas. Sin embargo, el tamaño de la empresa y su antigüedad pueden limitar considerablemente las perspectivas. (O'Farrell, 2014)

Las grandes empresas pueden ser discriminantes debido a las facilidades que estas poseen en diferentes aspectos y las demás empresas no. Uno de los aspectos que más influyen en la sobrevivencia de una empresa son las opciones de financiamiento que poseen, comprendiendo que la inversión al momento de introducirse en mercados internacionales es altamente riesgosa. Las entidades financieras también analizan el riesgo de la inversión otorgando los créditos o préstamos a empresas que tienen una mayor liquidez o por ende, mayores facilidades de pago.

Existe una gran diferencia cuantitativa entre los activos de una empresa grande que los de una PYME, esto influye en que el financiamiento es más accesible utilizando estos activos como garantías de créditos o utilizando estos activos como capital de reserva que pueden vender en tiempos de

crisis. Las PYMEs por su lado, deben poseer un departamento que analice claramente el riesgo-beneficio de la inversión ya que si no se analiza de forma adecuada, puede terminar en el cierre de la empresa. (O'Farrell, 2014)

La inversión de terceras personas en la organización es otro de los factores que influyen en las ventajas competitivas que tienen las grandes empresas frente a las PYMEs. Las personas analizan las probabilidades de riesgo en invertir o comprar acciones de una empresa determinada, en el caso de las grandes empresas su historial en el mercado las respalda generando mayor cantidad de inversiones a corto y largo plazo. En el caso de las PYMEs el riesgo de que desaparezca la empresa por malas decisiones tomadas por la alta dirección son altas y esto influye directamente en las posibilidades de financiamiento por terceros. (O'Farrell, 2014)

## **2.2 PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS PYMES A NIVEL LATINOAMERICANO**

Las PYMEs conforman una parte importante en la economía de los países. En América Latina se las considera actores claves para el crecimiento potencial de la región, no solo en aspectos económicos, sino también en el desarrollo productivo, la generación de empleo, competitividad, tecnología e innovación en los productos y servicios que benefician a todos los actores de la región.

Las PYMEs latinoamericanas pueden transformarse en agentes importantes del cambio estructural y del aumento de la productividad. Un esfuerzo de esta naturaleza requiere de un cambio de enfoque en las políticas públicas hacia las PYMEs. Para que estas sean efectivas, se necesita una mayor coherencia, articulación y coordinación entre las políticas de infraestructura, la provisión de servicios y las políticas sectoriales. En particular, las políticas en los ámbitos de financiamiento, competencias y formación, sistemas de innovación y difusión tecnológica, y las políticas de articulación productiva pueden ayudar a las PYMEs a superar sus barreras. (CEPAL-OCDE, 2012)

### **2.2.1 Las PYMEs de Latinoamérica en Cifras**

Las estadísticas generadas por las organizaciones que analizan los factores socio-económicos reflejan la gestión de las PYMEs en los mercados de América Latina y su influencia en el crecimiento económico y productivo. Las cifras también identifican en donde se encuentran las falencias o debilidades de las PYMEs en el mercado latinoamericano. (CEPAL; OCDE, 2013)

- ✓ En Latinoamérica se consideran altamente influyentes las PYMEs debido a que representan cerca del 80% del total de las empresas en la región.
- ✓ Su aporte a la generación de empleo, sea formal o informal, es una de las más altas de la clasificación de las empresas, debido a que constituyen cerca del 67% del total de los trabajadores.
- ✓ La contribución de las PYMEs al PIB es relativamente baja, en comparación de otros sectores lo que identifica deficiencias en la productividad de las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ En Latinoamérica las grandes empresas poseen niveles de productividad de hasta 33 veces más de la productividad de las micro empresas y hasta 6 veces más de las empresas pequeñas.
- ✓ Las PYMEs de Latinoamérica tienen debilidades en la exportación de sus productos en comparación de mercados Europeos, esto quiere decir que únicamente el 10% de las PYMEs latinoamericanas exportan sus productos a mercados internacionales, en comparación con las PYMEs europeas que exportan sus productos a otros mercados, corresponden al 40%.
- ✓ Según las organizaciones otorgantes de crédito en la región, únicamente el 12% del financiamiento a empresas es destinado a las PYMEs, es por esto que la mayoría de empresas de Latinoamérica identifica el financiamiento como su mayor obstáculo.

- ✓ Otro obstáculo al que se enfrentan las PYMEs en la región, es la mano de obra calificada para los procesos productivos, el 37% de las pequeñas y medianas empresas identifican la mano de obra como el principal factor para una baja calidad en sus productos. (CEPAL-OCDE, 2012)

A manera de conclusión en base a los datos detallados, las pequeñas y medianas empresas Europeas se encuentran mejor establecidas en los mercados que las Latinoamericanas. Existen brechas difíciles de superar entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, es por esto que los organismos gubernamentales deben apalancar la gestión de las PYMEs con políticas adecuadas para su óptimo funcionamiento.

#### **2.2.1.1 Las Tecnologías Limpias para PYMEs en los países en desarrollo.**

Tecnologías limpias es el término que se utiliza para designar a las tecnologías que no contaminan y que utilizan los recursos naturales renovables y no renovables en forma racional y que al ser aplicada no produce efectos secundarios o transformaciones al equilibrio ambiental o a los sistemas naturales. (Innovartic, 2007)

Sobre las tecnologías limpias lo más destacable, es la reducción de los desechos no biodegradables y la auto sostenibilidad ambiental, es decir, la reposición del gasto ecológico causado por la actividad manufacturera. (Innovartic, 2007)

El cambio climático demanda hoy más que nunca el uso de tecnologías innovadoras que permitan resolver los desafíos medioambientales. Esto genera oportunidades para desarrollar nuevos negocios, lo que puede beneficiar a las empresas que trabajan con tecnologías limpias. (FUMEC, 2012)

Se debe considerar el aprovechamiento de las tecnologías limpias, ya que ofrecen oportunidades de mercado en los países en vías de desarrollo que pueden ser indispensables para que la empresa sobreviva durante algunos años.

América Latina y África se encuentran entre los mayores mercados para las PYMEs en este sector con mercados potenciales de US\$ 349.000 millones y US\$ 235.000 millones, respectivamente. (Banco Mundial, 2014).

El Banco Mundial identifica a sectores potenciales que pueden servir a las PYMEs para consolidar una oportunidad de mercado. Los Sectores de tratamiento de aguas residuales, la energía eólica terrestre, los paneles solares, los vehículos eléctricos, la bioenergía y los pequeños proyectos hidroeléctricos. Se calcula que se invertirán US\$ 6,4 billones en los países en desarrollo, en donde las PYMEs podrán acceder a alrededor de US\$ 1,6 billones. (Banco Mundial, 2014).

Las ventajas que se puede obtener en la utilización de las tecnologías limpias es el desarrollo sostenible de la organización, administración limpia de recursos y el beneficio al medio ambiente, autodestrucción y reciclaje de desechos, entre otros. Sin embargo las desventajas de la implementación generalmente puede ser que la adopción de tecnologías limpias puede significar sinónimo de aumentos considerables en los costos de producción y fabricación, lo cual no es bueno para las utilidades de las empresas.

### **2.2.2 La situación de las PYMEs en la región**

Existen diversos aspectos que influyen en las PYMEs y su importancia en los mercados internacionales, la clasificación de las PYMEs dependen de factores que analizan los países para que estas sean consideradas como

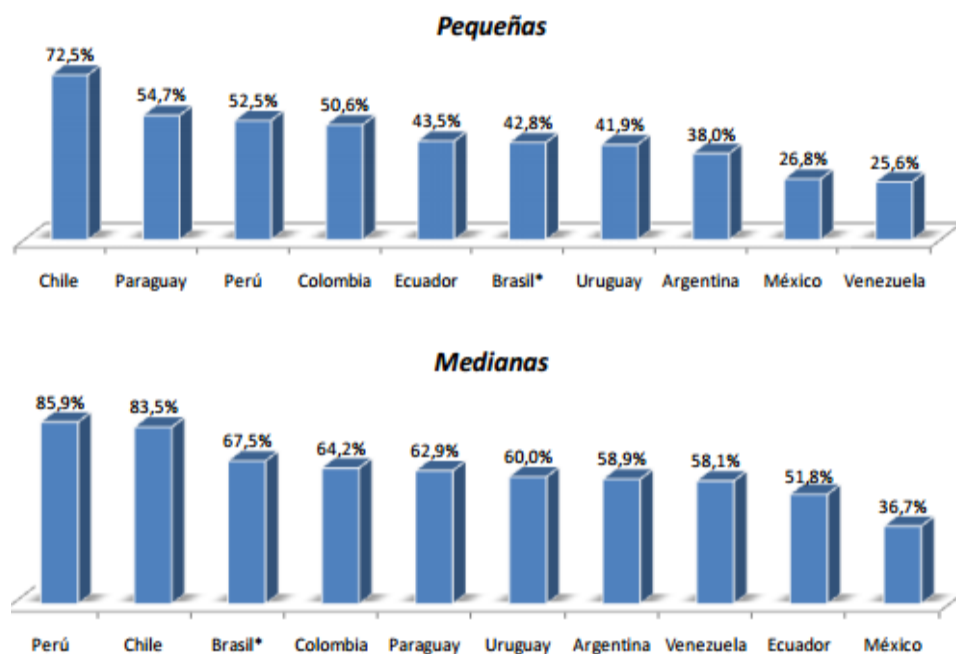


pequeñas y medianas empresas, sin embargo a continuación se detallan factores homogéneos que intervienen en el funcionamiento de las empresas.

### 2.2.2.1 Financiamiento Crediticio y mercados de capitales

Los países de América Latina poseen diversidad en las facilidades crediticias a las cual pueden acceder, esto puede estar influenciado por las posibilidades de crédito que dan los gobiernos centrales de los países de la región dependiendo del proyecto a financiar.

**GRÁFICO NO. 13**  
**FINANCIAMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**  
**EMPRESAS EN LATINOAMERICA**

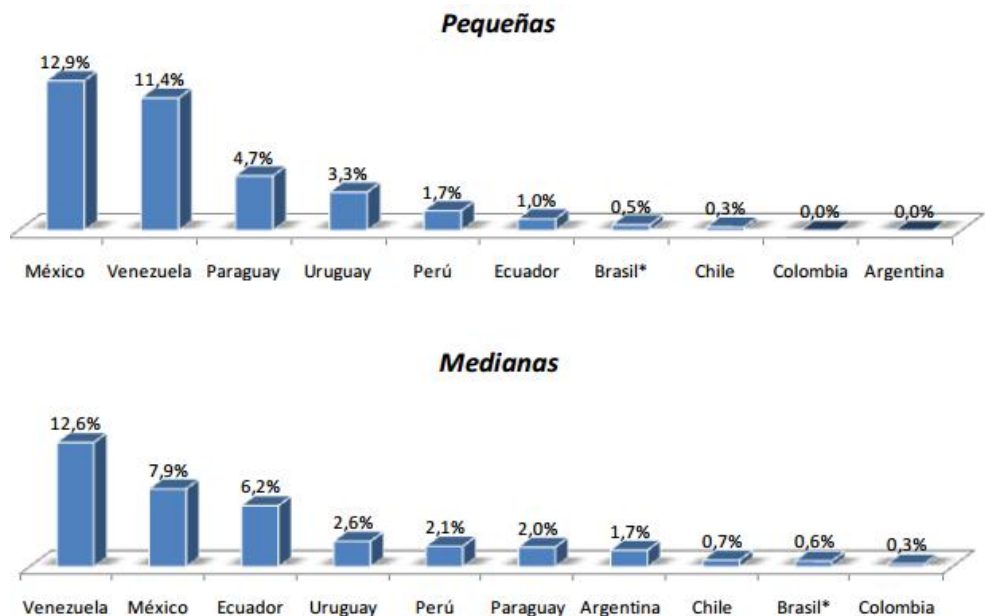


**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial, 2010.

Países como Chile y Perú otorgan mayores facilidades crediticias a los proyectos de las pequeñas y medianas empresas que desean innovar en nuevos mercados.

Otra fuente de financiamiento es ingresar al mercado bursátil, las acciones en la bolsa fluctúan en valores dependiendo el historial de proyectos de la empresa, los proyectos innovadores y la cantidad de capital que estas poseen. El Gráfico No. 13 detalla los países que tienen la mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas participando en el mercado bursátil. (Cohen A & Baralla, 2012, pág. 10)

**GRÁFICO NO. 14**  
**PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL MERCADO BURSÁTIL**



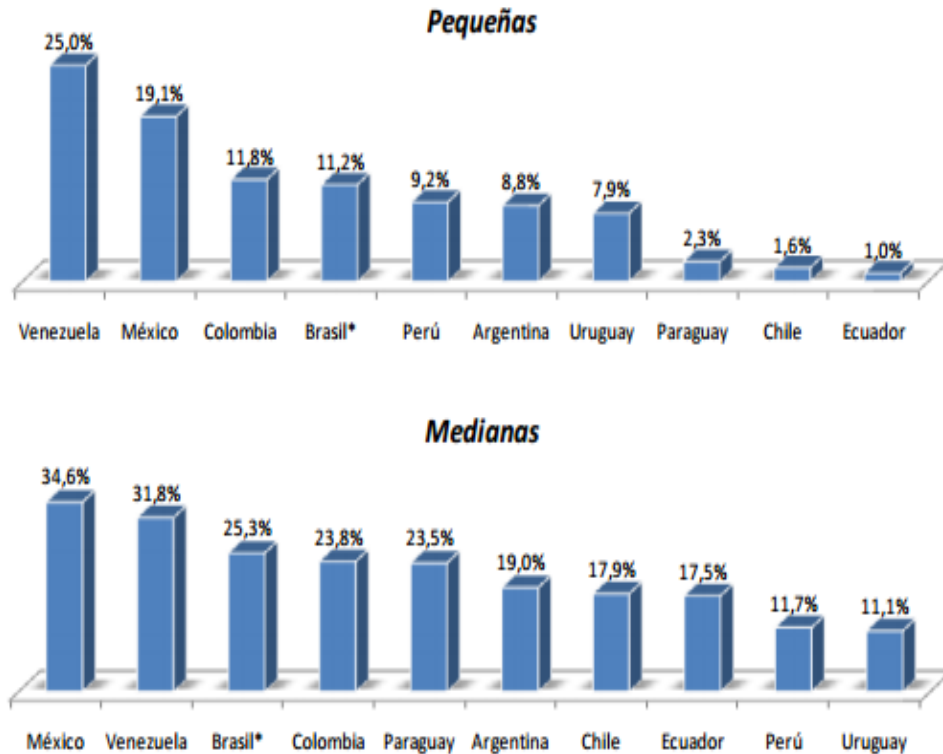
**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial (2010)

La participación de las empresas en la bolsa de valores puede llegar a potenciar el financiamiento externo de la compañía, pero para que pueda tener una gran participación en estos mercados es necesario que la empresa tenga un valor agregado en sus procesos, de tal manera que genere confianza en el inversionista.

#### **2.2.2.2 Certificaciones con Normas Internacionales de Calidad.**

Las empresas que son certificadas por un organismo internacional de calidad, se consideran empresas altamente competitivas, capaces de ingresar sus productos y servicio a los mercados ya que poseen procesos y procedimientos con controles de calidad, que aseguran la satisfacción de los clientes. Los países que poseen mayor cantidad de PYMEs certificadas son:

## GRÁFICO NO. 15

PYMES CERTIFICADAS POR ORGANISMOS  
INTERNACIONALES DE CALIDAD EN LATINOAMERICA

**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial (2010)

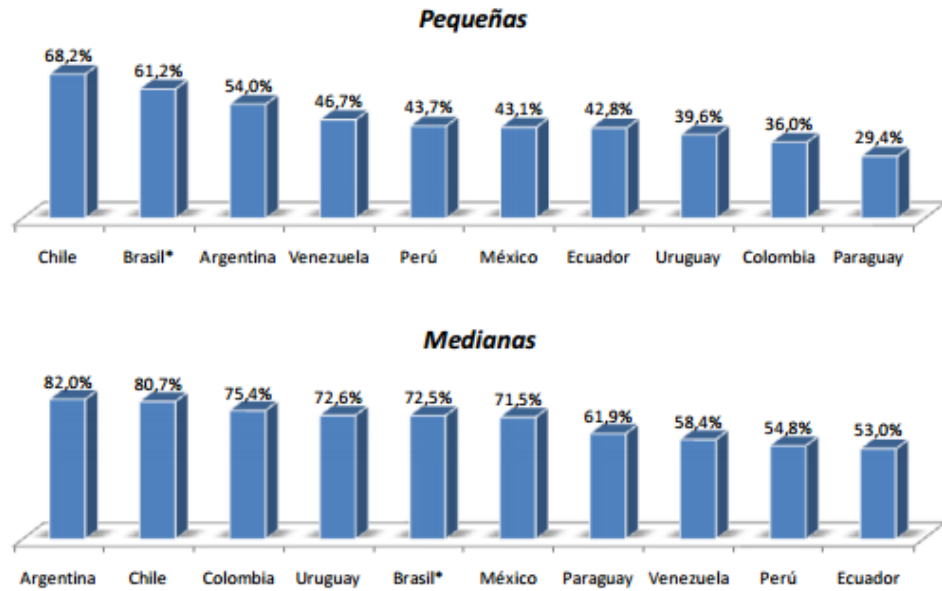
Como se puede observar, el Ecuador posee 1,00% de empresas pequeñas con certificaciones, es decir que no se considera como una opción competitiva en este mercado. De igual manera, las medianas empresas ecuatorianas poseen 17,50% de certificaciones que aseguran la calidad en sus procesos.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) realizó un proyecto de investigación respecto al grado de aplicación de los Sistemas de Gestión de utilizan las normas ISO y OHSAS en las PYMEs manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito el cual obtuvo como resultado que el 82,46% no utiliza ninguna de las Normas consultadas en la investigación, el 12,57% de empresas, no se encuentran certificadas, pero utilizan los modelos de Gestión ISO y OHSAS; las empresas certificadas son el 4,97%. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014)

#### **2.2.2.3 PYMEs y sus sitios WEB**

Las empresas deben incluir en sus estrategias de Marketing y Ventas los canales virtuales y redes sociales para estar enfocados en la globalización de los mercados. Actualmente los mercados virtuales ofrecen con mayor facilidad los productos y servicios que los clientes necesitan. A continuación se detallan los países que se encuentran con mayor proyección en el e-marketing.

**GRÁFICO NO. 16**  
**LAS PYMES LATINOAMERICANAS Y SUS SITIOS WEB**



**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial (2010)

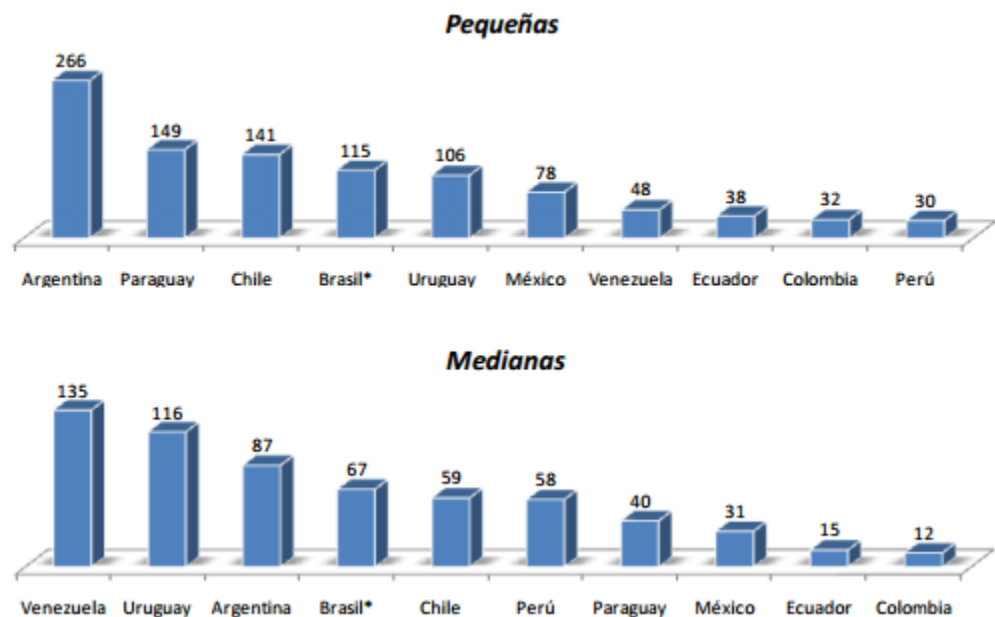
Los sitios Web se consideran actualmente un canal virtual indispensable para que los clientes puedan acceder a los productos y servicios ofertados. El cambio de los mercados de físicos a virtuales hace que se vuelva una necesidad el hecho de tener un sitio Web para sus clientes y proveedores.

#### 2.2.2.4 Formalidad en las Actividades Económicas

Las empresas de América Latina en su mayoría, poseen ciertos obstáculos con respecto a los permisos de funcionamiento que otorgan los gobiernos centrales y sectoriales, esto repercute en que la informalidad de las empresas y por ende, a irregularidades legales de la compañía; a continuación se detallan los países en los cuales las PYMEs identifican mayor grado de complejidad para obtener los permisos: (Cohen A & Baralla, 2012, pág. 16)

**GRÁFICO NO. 17**

#### **EMPRESAS FORMALES ESTABLECIDAS EN LATINOAMERICA**



**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial (2010)

Se puede concluir que las empresas que funcionan en los mercados de manera informal representan un alto grado de competitividad para las legales.

## **2.3 PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTAN LAS PYMEs A NIVEL NACIONAL**

El SRI (Servicio de Rentas Internas) define a las PYMEs como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. (Servicio de Rentas Internas, 2010).

### **2.3.1 Clasificación y Participación de las PYMEs en el Ecuador**

El INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), segmenta a las empresas de acuerdo a su tamaño, éstas se definen de acuerdo al volumen de ventas anuales (V) y el Número de personas ocupadas (P), según el siguiente gráfico:



**TABLA No. 2**  
**CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE EMPRESAS EN EL ECUADOR**

<b>Grande:</b>	
• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.	
<b>Mediana "B":</b>	
• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.	
<b>Mediana "A"</b>	
• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.	
<b>Pequeña:</b>	
• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49	
<b>Microempresa:</b>	
• V: < a \$100.000. P: 1 a 9.	

**Fuente:** INEC, 2012.

La clasificación está dada por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en la decisión 702 del Sistema Andino de Estadística de las PYMEs. Adicionalmente la clasificación se encuentra dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), documento emitido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el cual se constituye una clasificación coherente y consistente de todas las actividades económicas que realizan las empresas y se conforma por secciones en donde:

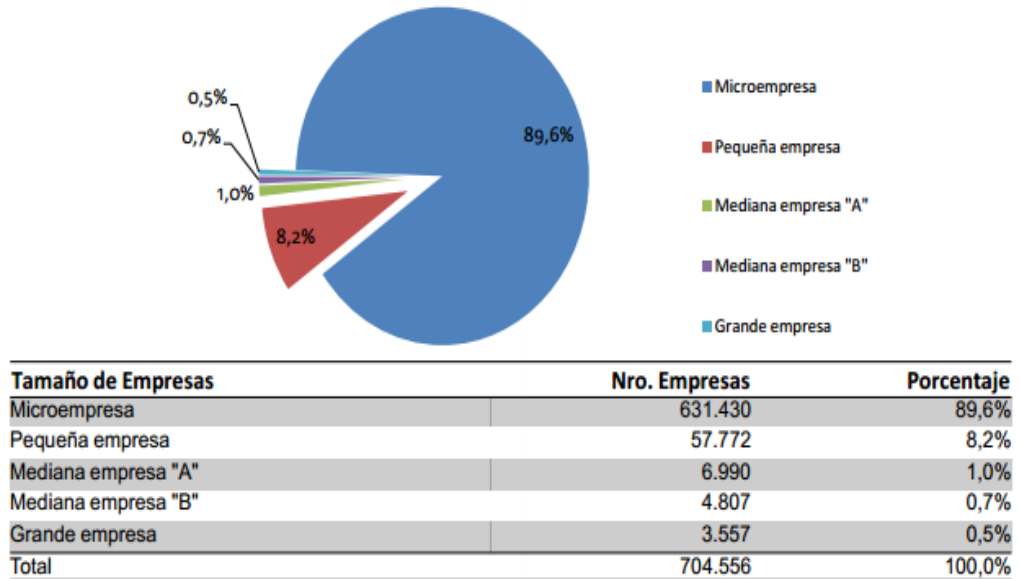
**TABLA No. 3**  
**CLASIFICACIÓN CIU POR TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**

<b>SECCIÓN</b>	<b>SECTOR</b>	<b>SECCIÓN</b>	<b>SECTOR</b>
<b>A</b>	Agricultura	<b>K</b>	Financieras
<b>B</b>	Minas y Canteras	<b>L</b>	Inmobiliaria
<b>C</b>	Manufacturas	<b>M</b>	Científico técnico
<b>D</b>	Suministros de energías	<b>N</b>	Administrativas
<b>E</b>	Distribución de agua	<b>O</b>	Administración Pública
<b>F</b>	Construcción	<b>P</b>	Enseñanza
<b>G</b>	Comercio	<b>Q</b>	Salud Humana
<b>H</b>	Transporte	<b>R</b>	Arte
<b>I</b>	Alojamiento	<b>S</b>	Otros servicios
<b>J</b>	Información		

**Fuente:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme, 2012.

En el Ecuador, de acuerdo al Directorio de empresas y establecimientos elaborado por el INEC, 2012, existen 704.556 empresas entre micro empresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Las PYMEs en el Ecuador se encuentran conformadas por 69.569 compañías que corresponde a un porcentaje de participación en el mercado de 9.87%, detallado la siguiente manera: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 17)

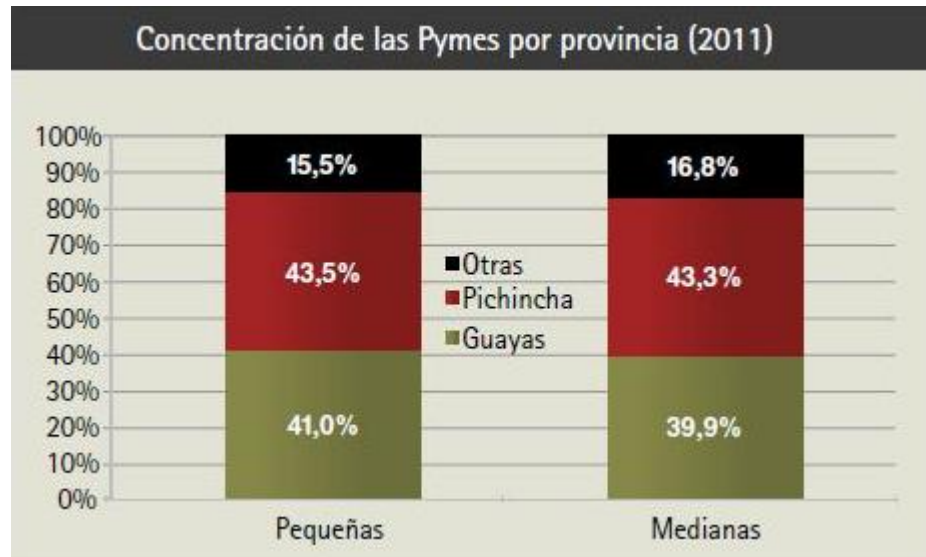
**GRÁFICO NO. 18**  
**PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS POR**  
**TAMAÑO DE EMPRESA**



**Fuente:** INEC, 2012.

Las ciudades en donde la concentración de PYMEs son más significativas, son Quito y Guayaquil siendo las provincias más productivas Pichincha y Guayas, se detalla la cantidad de empresas en porcentaje:

**GRÁFICO NO. 19**  
**CONCENTRACIÓN DE LAS PYMEs POR PROVINCIAS**



**Fuente:** Servicio de Rentas Internas, 2011.

Pichincha y Guayas poseen el mayor porcentaje de participación de las PYMEs en sus mercados; Pichincha obtiene el 43,50% en pequeñas y el 43,30% en medianas. Las empresas que conforman este porcentaje se encuentran registradas en el Servicio de Rentas Internas.

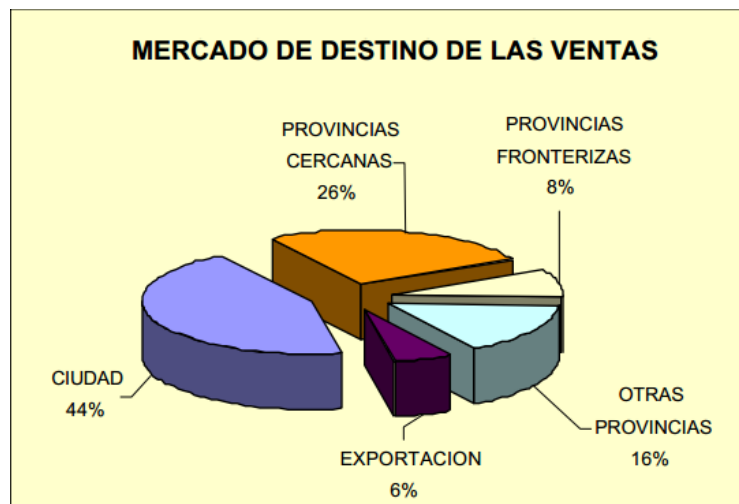
### 2.3.2 Las PYMEs ecuatorianas y sus posibilidades de exportación a mercados internacionales

Las empresas ecuatorianas deben planificar adecuadamente para exportar productos y servicios. Se debe identificar cuáles son los mercados que poseen demanda insatisfecha y en donde existe menor grado de competitividad.

El CEPAL, en su estudio de las PYMEs en el Ecuador, identifica que los mercados de destino de las ventas de este sector corresponden en su mayoría a las ventas en el país, sin embargo existe un 6,00% de las ventas que se dirigen a la exportación. (CEPAL; OCDE, 2013)

#### GRÁFICO NO. 20

#### DESTINOS DE LAS VENTAS DE LAS PYMEs ECUATORIANAS



**Fuente:** CEPAL, “Desarrollo Sostenible y Comercio Internacional”, 2007.

Las PYMEs identifican a los mercados latinoamericanos como primera opción para exportar productos y servicios, la competitividad de las empresas de la región se encuentran en el nivel adecuado para ingresar con productos que superen a los que existen en el mercado en aspectos de calidad, precio e innovación, es por esto que a continuación el gráfico explica cuáles son los mercados que las PYMEs ecuatorianas han escogido para exportar sus productos, siendo los miembros de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) los más opcionados para las PYMEs ecuatorianas.

**GRÁFICO NO. 21**  
**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LA PEQUEÑA**  
**INDUSTRIA ECUATORIANA**



**Fuente:** CEPAL, “Desarrollo Sostenible y Comercio Internacional”, 2007.

### **2.3.2.1 Problemática de las PYMEs ecuatorianas para exportar.**

Las PYMEs ecuatorianas enfrentan problemáticas en varios aspectos, que van desde los económicos hasta los políticos e inclusión del país en el comercio internacional. Las relaciones de nuestro país en la comunidad latinoamericana, en varios casos, no son las más adecuadas para poder exportar nuestros productos, sin embargo los mercados menos riesgosos para ingresar son los más cercanos. A continuación se detalla la problemática que influye en la internacionalización de las empresas ecuatorianas. (FLACSO-MIPRO, 2013)

- ✓ El desconocimiento que tienen las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas en los requisitos internacionales de los productos, de los mercados exteriores y de los incentivos internacionales para el fomento de las exportaciones son obstáculos para introducirse en nuevos mercados.
- ✓ Las exigencias técnicas, de calidad y legales de los países demandantes hacen que las PYMEs ecuatorianas analicen de manera negativa el riesgo de invertir en el exterior.

- ✓ Los costos elevados por desperdicio de materia prima influyen directamente en la economía de las empresas ecuatorianas.
- ✓ Los paradigmas que influyen en el aumento de la producción hacen que no exista cantidad productiva para exportar.
- ✓ La falta de procedimientos establecidos y tecnología obsoleta, posponen los procesos de exportación de los productos y servicios.

Las empresas ecuatorianas se identifican con esta problemática dando como resultado que solo comercialicen sus productos en el mercado interno, sin posibilidad de globalizar sus productos y/o servicios, tratando de romper los paradigmas a los que se encuentran adaptadas.

### **2.3.3 Obstáculos de las PYMEs en Ecuador**

En el mercado ecuatoriano, se conoce que las pequeñas y medianas empresas tienen una influencia en la economía del país y en la generación de empleo, creando la posibilidad de erradicar la pobreza del país e incrementar las inversiones internacionales en el Ecuador, como principales aportes al estado; sin embargo, la subsistencia de las PYMEs ecuatorianas, en algunos casos se ven influenciadas por la falta de competitividad legal de las otras empresas, por obstáculos en la Administración Gubernamental, en

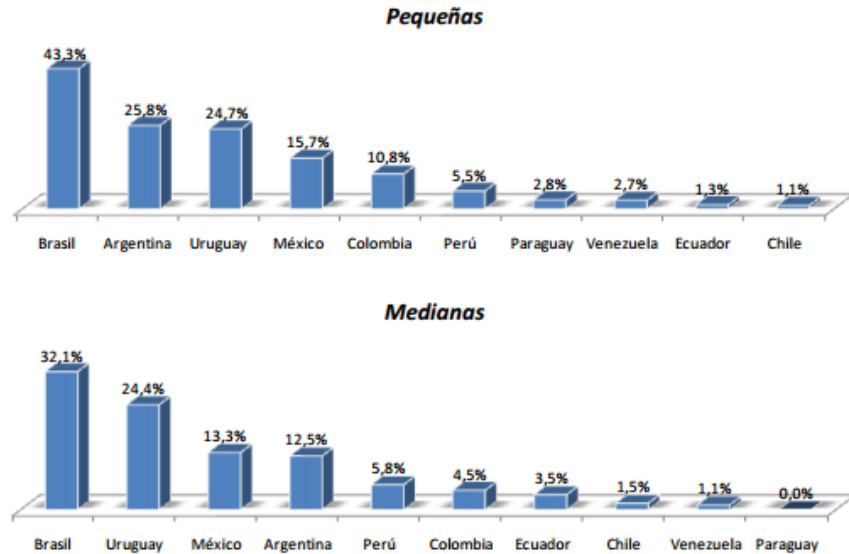


los aspectos competentes de la legislación laboral y a la inestabilidad política como se detalla a continuación.

#### **2.3.3.1 La Administración Tributaria en el Ecuador**

El gobierno central incentiva a los pequeños empresarios a buscar mercados con demanda insatisfecha con productos sin estándares de calidad y poco competitivos en precios; sin embargo los impuestos de la Administración Tributaria se aplican para todas las empresas en general de manera inequitativa, lo que genera la evasión de impuestos en las micro y pequeñas empresas. El gráfico a continuación detalla lo mencionado. (Cohen A & Baralla, 2012, pág. 20)

**GRÁFICO NO. 22**  
**LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN EL ECUADOR**



**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial (2010)

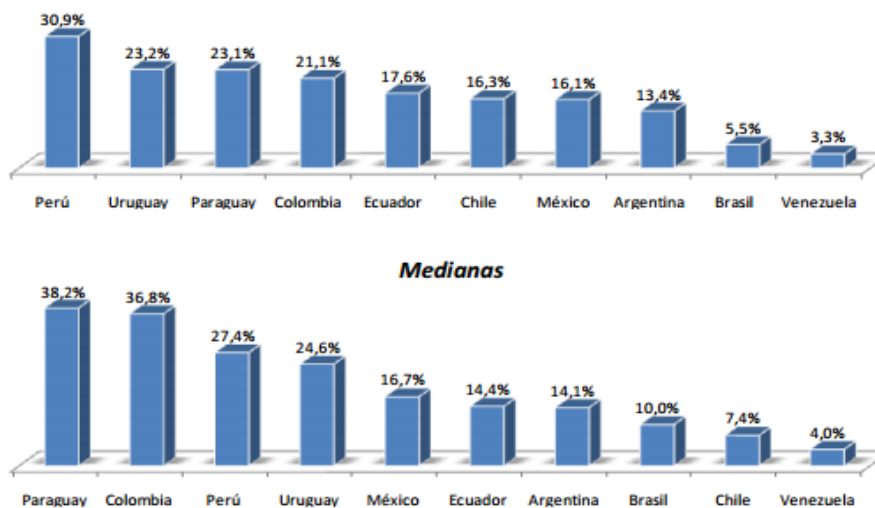
En el Ecuador se observa que, a comparación de otros países latinoamericanos, la Administración Tributaria apoya al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, por eso no se considera la mayor problemática para las PYMEs al momento de ejercer sus actividades económicas.

### 2.3.3.2 Competencia Informal en el Ecuador

Existen varios factores que influyen en que una empresa, independientemente del tamaño que posea, no se alinee a las políticas y bases legales impuestas tanto por el Gobierno Central como por los Gobiernos descentralizados. Las empresas que funcionan de manera informal crean una competencia importante en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los mercados con factores competitivos. En el Ecuador lo consideran como obstáculo en 17,60% las pequeñas y 14,40% las medianas empresas.

**GRÁFICO NO. 23**

#### **COMPETENCIA INFORMAL LATINOAMERICANA**



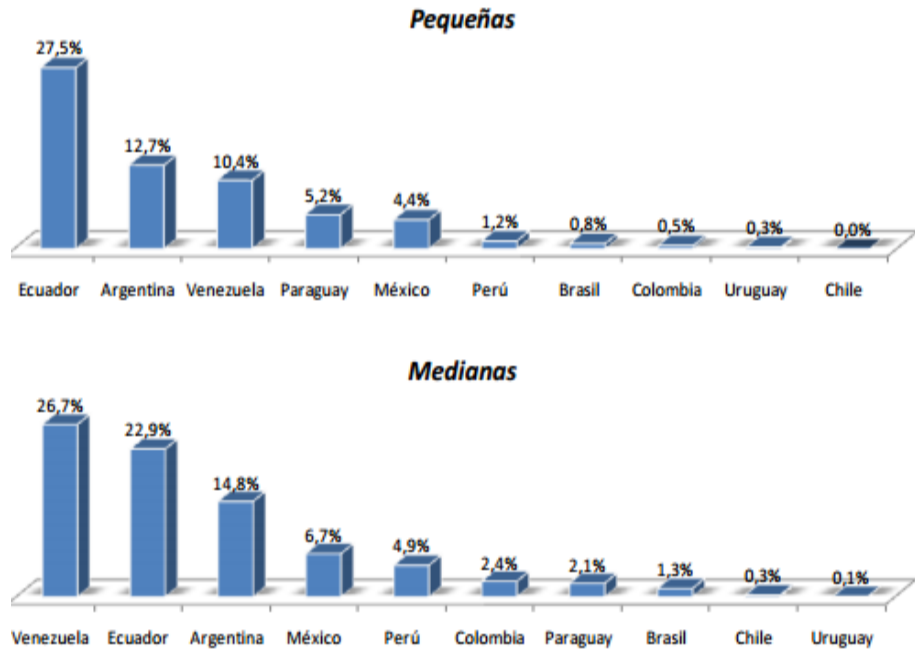
**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial (2010)

La competencia informal es uno de los principales obstáculos en los países como Perú, Paraguay y Colombia. Ecuador no se queda atrás en comparación de los otros países. Las empresas ecuatorianas consideran como una amenaza a las empresas informales por el grado de competitividad y no un obstáculo.

#### **2.3.3.3 Inestabilidad Política en el Ecuador**

Las PYMEs ecuatorianas clasifican la inestabilidad política como uno de los factores de más influencia al momento de sobrevivir en los mercados. La vida política en el Ecuador y los repentinos cambios de mandatos han influenciado directamente en todas las empresas, es por esto que las pequeñas empresas la clasifican como el principal factor, seguida de las medianas empresas que la ubican en segundo lugar. (Cohen A & Baralla, 2012, pág. 23) Sin embargo desde las elecciones presidenciales en el año 2006 con la victoria de Rafael Correa como presidente del Ecuador y su reelección en el año 2009 ha generado una estabilidad en aspectos políticos – económicos lo cual beneficia a la economía del país debido al trabajo ininterrumpido de las obras y estrategias para apalancar la gestión de las PYMEs y grandes empresas nacionales.

**GRÁFICO NO. 24**  
**LA INESTABILIDAD POLÍTICA COMO OBSTÁCULO EN LAS**  
**PYMES LATINOAMERICANAS**



**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial (2010)

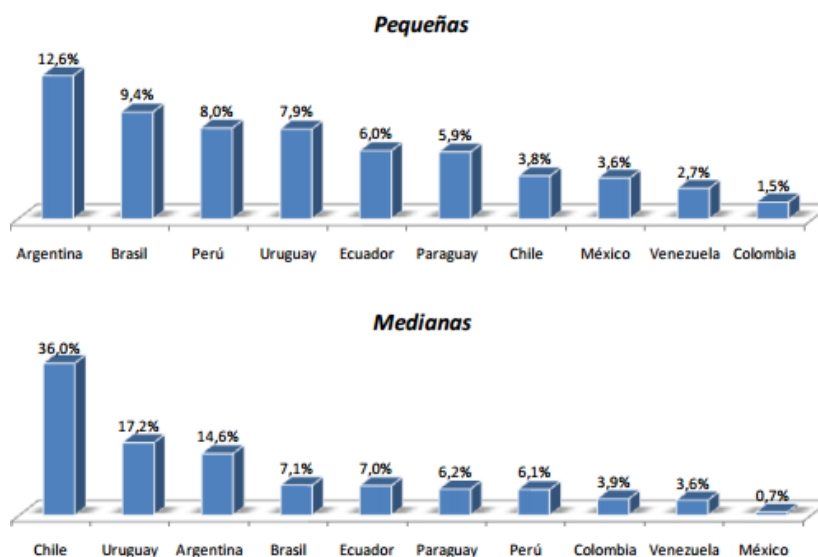
Como conclusión, se identifica que para las empresas ecuatorianas, el principal obstáculo es la inestabilidad política que se vive en el país. Los cambios repentinos en la economía, en las leyes, normas hacen que algunas empresas no superen la variabilidad de la política gubernamental.

### 2.3.3.4 Las Leyes Laborales en el Ecuador

Las PYMEs ecuatorianas consideran algunas de las leyes implantadas por el gobierno central como un inconveniente para el crecimiento. El efecto Ganar-Ganar no se hace presente en ciertas leyes, por lo cual se vuelve insostenible los costos. Los empresarios consideran otro factor por lo cual se crean obstáculos en el Ecuador. (Cohen A & Baralla, 2012, pág. 24)

**GRÁFICO NO. 25**

#### **LAS LEYES LABORALES EN LATINOAMÉRICA COMO OBSTÁCULO EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES**



**Fuente:** IERAL sobre la Base del Banco Mundial (2010)

Ecuador, ocupando el quinto lugar a nivel latinoamericano, considera

como obstáculo las leyes laborales. Se asume como obstáculos porque no ofrece una estrategia ganar-ganar entre los empresarios y los empleados. El gobierno central ecuatoriano incluye más beneficios al empleado, sin considerar un análisis de productividad de las empresas. Esto puede provocar el desempleo, debido a que resulta una pérdida para los empresarios.

## **2.4 PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA EL SUBSECTOR CIU C10 EN EL D.M.Q.**

### **2.4.1 Generalidades**

El subsector CIU C10 se encuentra conformado por empresas micro, pequeñas, medianas y grandes que elaboran productos alimenticios y que, constantemente se encuentran bajo supervisión de los organismos de control de la ciudad debido a la alta demanda de los clientes frente a los productos ofertados al mercado.

Es escaso el desarrollo que las industrias alimenticias han experimentado, por la poca inversión que existe actualmente, solo hay que comparar con las inversiones que se hacen en turismo, salud, educación, transporte, entre otros segmentos muy importantes por supuesto, así el turismo puede llevar al Ecuador a convertirse en la potencia que se busca pero, sin alimentos seguros, que cumplan con las normativas vigentes, puede haber salud sin una buena alimentación, pueden los estudiantes tener la capacidad de estudio si no están bien nutridos, así se pueden citar muchos ejemplos ya que la alimentación involucra a toda la comunidad y de manera permanente. Por todo lo expuesto es inminente destinar recursos, capacitación, tecnología, innovación en las PYMEs Alimenticias por la parte privada y del Gobierno, en definitiva es la salud de la población. (Romo L, 2014).

#### **2.4.2 Organismos de Control en el Subsector C10 en el D.M.Q.**

Los organismos ecuatorianos, que acreditan a una empresa del subsector CIU C10 que se encuentra elaborando productos de acuerdo a las normas establecidas de inocuidad de alimentos y todos los factores que incluyen en la elaboración de los productos alimenticios. Los organismos y sus misiones u objetivos se nombran a continuación:



✓ **Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia sanitaria.**

Organismo del Gobierno Central.

**Misión:** Garantizar la salud de la población mediante la regulación y el control de la calidad, seguridad, eficacia e inocuidad de los productos de uso y consumo humano, así como las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario en su ámbito de acción.

✓ **Ministerio de Salud del Ecuador.** Organismo del Gobierno Central

**Misión:** Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud.

✓ **Secretaría de Salud del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.** Organismo del Gobierno Municipal

**Objetivo:** Tiene como fin y objetivo la promoción y protección de la salud y la prevención de la enfermedad y la gestión de servicios municipales de salud, y manejo de fauna urbana. La gestión de los

servicios y acciones de salud se basarán en modelos de gestión integrales y participativos con control ciudadano en todos los niveles. Las acciones de promoción y prevención se definen en base a planes, programas, proyectos participativos y vigilancia epidemiológica de manera territorializada, considerando el ciclo de vida y los problemas de salud de los grupos de atención prioritaria.

- ✓ **Agencia Metropolitana de Control.** Organismo del Gobierno Municipal.

**Objetivo:** Disminuir los comportamientos lesivos al ordenamiento jurídico del Distrito Metropolitano de Quito, fortalecimiento la prevención, disuasión y control, con el apoyo de entidades colaboradoras y de participación ciudadana.

Los organismos detallados son los principales actores que intervienen en los permisos para ejercer las actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito en la elaboración de productos alimenticios. Cada uno de estos organismos posee normas y reglas técnicas a fin de mantener un estándar de calidad ofertado a la ciudadanía.

### **2.4.3 Variedad de Permisos de funcionamiento en el D.M.Q.**

Las inspecciones por parte del gobierno central y los gobiernos seccionales aseguran la calidad de los productos ofertados a la ciudadanía y mantienen estándares que aseguran un producto con la inocuidad necesaria para la buena alimentación de las personas.

La Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) es el documento que certifica el funcionamiento de una empresa dependiendo de la actividad económica que ésta ejerza y es gestionada con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Por su parte, El Ministerio de Salud también otorga un permiso de funcionamiento a los establecimientos descritos en el Acuerdo Ministerial No. 818 del 19 de Diciembre de 2008. En el cual se incluyen los establecimientos de alimentos.

El Acuerdo Ministerial No. 818 del 19 de diciembre del 2008 establece costos que las empresas deben solventar a fin de conseguir el permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud.

Adicionalmente, el cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito emite un permiso de funcionamiento que certifica que el establecimiento cumple con las normas técnicas de control y prevención de Incendios. Se realiza una inspección física al establecimiento.

En algunos casos, dependiendo del grado de afectación al medio ambiente, interviene la Secretaría de Ambiente para otorgar el permiso ambiental el cual certifica que la empresa cumple con las normas ambientales fijadas por las Ordenanzas y Normativas vigentes.

El permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia de Policía también se incluye en los permisos que un establecimiento, dependiendo de la actividad económica, debe poseer para evitar multas y sanciones. (Servicios Ciudadanos del MDMQ, 2014)

### **3. CARACTERISTICAS DEL SUBSECTOR CIU C10 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

#### **3.1 TRAYECTORIA DE LA MANUFACTURA ECUATORIANA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**

##### **3.1.1 Generalidades**

Las PYMEs de la Industria Manufacturera participan positivamente al mercado ecuatoriano en diferentes factores, desde la economía y la generación de empleo hasta el aumento de la competitividad y la implementación de normas y estándares de calidad en los procesos productivos. Es por esto que el sector manufacturero del Ecuador se encuentra en constante análisis socio-económico para conocer el papel que desempeñan las PYMEs en el crecimiento del país. (FLACSO-MIPRO, 2013)

El Plan de Desarrollo implementado por el Gobierno por medio de Ministerio de Industrias y Productividad ubica al sector industrial del país como prioritario para la ejecución de dicha estrategia, esto dio paso a la

creación en el 2009 del CIEPYMES (Centro de investigaciones económicas de la pequeña y mediana industria) el cual genera investigaciones importantes para el desarrollo sostenible de las PYMEs.

El sector manufacturero en Ecuador, al igual que en otros países, es muy importante en la economía nacional pues genera importantes encadenamientos productivos tanto hacia atrás como hacia adelante. También es fuente de empleo, pero sobre todo su nivel de desarrollo es un indicador de la sofisticación de la economía en general. Por este motivo, es importante conocer el desempeño en el tiempo de este importante sector y tratar de delinear los principales factores que están guiando su cambio. (FLACSO-MIPRO, 2013).

En los países en vías de desarrollo se identifican los principales hechos que interactúan con las industrias manufactureras:

- ✓ La producción de las industrias manufactureras se enfocan más en mercados nacionales y esto implica una falta de crecimiento debido al tamaño reducido del mercado. Esto se da porque los mercados internos favorecen a los bienes básicos y no a los más sofisticados.
- ✓ Los insumos y materia prima son factores que interactúa en las

industrias de los países en desarrollo ya que, generalmente deben ser importados para mejorar la calidad de los productos.

- ✓ El talento humano de los países en vías de desarrollo, en su mayoría, no son especializados o técnicos en ramas de la producción, es por esto que las empresas tratan de mostrarse involucradas con la capacitación de los trabajadores.
- ✓ La infraestructura de las industrias en los países en vías de desarrollo son poco eficientes y los costos de transporte tanto de los productos como de los insumos son altos, lo cual incide negativamente en el precio final de los bienes/servicios.
- ✓ Los cambios económicos de los países en vías de desarrollo son muy variables lo que puede desencadenar en una planificación inadecuada de la alta dirección.

La ONU (Organización de las Naciones Unidas) y la OMC (Organización Mundial del Comercio) establecen que los países en vías de desarrollo (PED) poseen dinamismo en sus mercados debido a que todos los cambios nacionales o internacionales influyen directa o indirectamente en la economía de estos países. Es por esto que la FLACSO y el MIPRO señalan lo siguiente: “*entender mejor el sector manufacturero de un país en*

*desarrollo (PED) como es el Ecuador, es importante. Más aún si se considera que una evaluación de la situación actual del sector puede servir como un primer insumo para la formulación de políticas sectoriales específicas” (FLACSO-MIPRO, 2013).*

### **3.1.2 Estadísticas de crecimiento de las Industrias Manufactureras**

El mercado cambiante del Ecuador ha influido directamente en las empresas, especialmente en las industrias manufactureras. Según datos de la Superintendencia de Compañías (SC), el número de compañías de las industrias manufactureras han disminuido de 4.532 compañías en el año 2009 a 3.860 al año 2012, es decir un 14,83% de las empresas que se encuentran registradas por la SC no han sobrevivido. (Superintendencia de Compañías, 2014)



**TABLA No. 4**  
**NÚMERO DE EMPRESAS REGISTRADAS EN LA**  
**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

Número de Compañías	2009	2010	2011	2012
<u>A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA,</u>	4.079	4.095	3.949	3.210
<u>B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS,</u>	623	626	591	538
<u>C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS,</u>	4.532	4.608	4.486	3.860
<u>D - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO,</u>	204	206	215	271
<u>E - DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO,</u>	171	197	227	209
<u>F - CONSTRUCCIÓN,</u>	4.368	4.858	4.886	4.070
<u>G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS,</u>	14.558	14.852	14.427	12.126
<u>H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO,</u>	4.688	4.964	5.041	4.669
<u>I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS,</u>	1.098	1.132	1.089	928
<u>J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN,</u>	1.635	1.702	1.654	1.427
<u>K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS,</u>	473	509	534	497
<u>L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS,</u>	8.400	7.963	7.478	5.697
<u>M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS,</u>	4.995	5.272	5.316	4.638
<u>N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO,</u>	3.830	3.800	3.581	2.964
<u>O - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA,</u>	0	0	0	2
<u>P - ENSEÑANZA,</u>	565	598	597	514
<b>TOTAL NUMERO DE COMPAÑÍAS</b>	<b>54.219</b>	<b>55.382</b>	<b>54.071</b>	<b>45.620</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, 2014.

De igual manera se identifican variaciones significativas en los diferentes subsectores de las Industrias Manufactureras, por ejemplo en el subsector CIU C10. Elaboración de productos alimenticios, muestra una disminución de la cantidad de compañías en el mercado ecuatoriano, siendo 760 compañías en el año 2009 y 656 compañías en el año 2012, lo que representa una disminución del 13,68% de las empresas registradas en la SC.

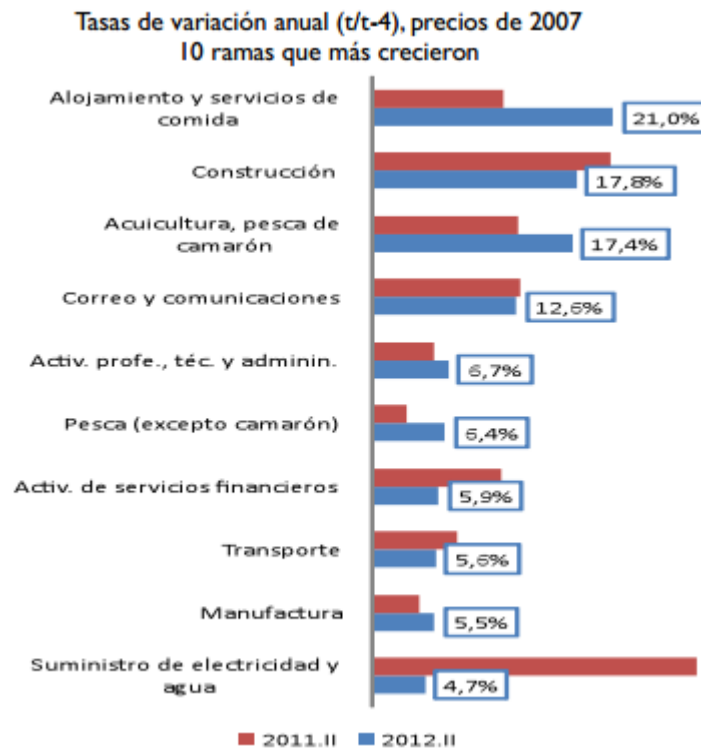
**TABLA No. 5**  
**NÚMERO DE EMPRESAS MANUFACTURERAS REGISTRADAS**  
**EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

Número de Compañías	2009	2010	2011	2012
<u>C10 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS,</u>	760	770	761	656
<u>C11 - ELABORACIÓN DE BEBIDAS,</u>	159	153	134	123
<u>C12 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO,</u>	4	4	4	4
<u>C13 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES,</u>	215	229	225	196
<u>C14 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR,</u>	240	253	254	204
<u>C15 - FABRICACIÓN DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS,</u>	73	80	87	73
<u>C16 - PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES,</u>	93	94	99	77
<u>C17 - FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL</u>	100	100	103	96
<u>C18 - IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES,</u>	341	355	342	289
<u>C19 - FABRICACIÓN DE COQUE Y DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO,</u>	30	32	32	30
<u>C20 - FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS,</u>	406	395	375	330

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, 2014.

Las industrias manufactureras ecuatorianas, al igual que los demás sectores, han sufrido varios desequilibrios, como la crisis económica de 1999 y la dolarización en el año 2000. Sin embargo se identifica un notable crecimiento de las industrias a partir del año 2004. El gráfico que se muestra a continuación hace referencia a las 10 ramas con mayor crecimiento al año 2012. (Superintendencia de Compañías, 2014)

**GRÁFICO NO. 26**  
**SECTORES ECONÓMICOS ECUATORIANOS CON MAYOR**  
**CRECIMIENTO AL 2012**



**Fuente:** Ministerio Coordinador de la Política económica, 2012, p. 3

De esta manera, el crecimiento con mayor participación es el de Alojamiento y servicios de comida con un 21,00% en el 2012 seguido por el sector de la construcción con un 17,80%. La manufactura podemos identificar un crecimiento menor a los demás detallados con un 5,50%.

## **3.2 DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

### **3.2.1 Antecedentes**

La Manufactura es la forma más elemental de la industria; la palabra significa “hacer a mano” pero en economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta. Casi todo lo que usamos es resultado de este proceso, y casi todo lo que se manufactura se elabora en grandes fábricas. Existen mercancías que requieren fabricarse en varias etapas por ejemplo los automóviles, que se construyen por piezas que pueden proceder de diferentes países o del mismo. También existen las mercancías que pueden producirse en empresas muy pequeñas como una panadería o una sastrería. (Horna, Guachamín, & Osorio, 2009)

Las Industrias Manufactureras a lo largo del tiempo han ido evolucionando en su estructura y en su contribución clave para la economía de los países, siendo así que la competitividad en estas empresas cada vez aumenta más, exigiendo a los empresarios estar a la vanguardia tanto de los procesos tecnológicos como la cambiante demanda de los mercados.

La transformación de insumos o materias primas en productos terminados para los clientes es la razón de ser de las Industrias Manufactureras, es por esto que en la mano de obra, como otros factores, debe poseer un valor agregado que supere las expectativas del cliente en cuanto a la calidad de los bienes producidos. (Sanchez B, 2009)

Genaro Sánchez describe a la industria Manufacturera como “la unidad de producción que cuenta con organigrama, con manual de funciones y que tiene como objeto social el transformar con la mano de obra y cierto proceso de fabricación las materias primas para convertirlas en productos finales; al hacerlo les agrega valor y vida de anaquel que le permiten distribuirlos y comercializarlos rentablemente en los mercados.” La mano de obra debe ser especializada ya que incrementa la eficacia, adicionalmente se apalanca el trabajo de la mano de obra con innovación tecnológica y de esta manera, los especialistas aumentar su número y la oferta laboral que ellos brindan al mercado es muy positiva. (Sanchez B, 2009)

### **3.2.2 El proceso Industrial de las Manufactureras**

A lo largo del tiempo los procesos industriales, desde la revolución industrial, han sido modificados con el objetivo de aumentar la eficiencia productiva y la sobrevivencia de las empresas en los mercados locales e

internacionales. Anteriormente las industrias analizaban únicamente la mano de obra y los insumos a utilizar, sin embargo se han identificado que factores menos visibles como la organización de la empresa, la tecnología y las estrategias de la dirección influyen directamente en la gestión de las industrias. La evolución de este sector permite el desarrollo de los países en cuanto a mejorar la eficiencia operativa, el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, y a su vez ayuda al crecimiento de los sectores que se encadenan con la Industria. (Horna, Guachamín, & Osorio, 2009).

Los procesos productivos, como los conocemos, poseen dos elementos indispensables, las entradas y las salidas del proceso, es decir, la cadena productiva incluye insumos, materiales o recursos que ingresen y se transforman en productos que cumplan con las necesidades de los clientes.

#### **3.2.2.1 Entradas del proceso**

Para todo proceso, independientemente que sea de producción o servicios, necesita de insumos, materiales y recursos, los cuales se desean transformar dependiendo de las necesidades. (ISO 9001 Calidad, 2013)

Las entradas de los procesos productivos pueden ser:

- ✓ **Materias Primas:** Todos los recursos, dependiendo de la industria para la generación de productos terminados.
- ✓ **Mano de Obra:** El talento humano de la organización, que se encarga de manejar la maquinaria o en otros casos, a elaborar los productos.
- ✓ **Energía:** Es la fuerza que hace funcionar a las máquinas manufactureras.
- ✓ **Tecnología:** Maquinaria eficiente para la transformación de los insumos.
- ✓ **Capital:** Flujo de dinero o liquidez de la empresa para el inicio y la continuidad de la organización.
- ✓ **Organización empresarial:** Alta Dirección y jefaturas encargadas de analizar los procesos para la toma de decisiones.

Como se explica, existen varios insumos, materiales y recursos que se pueden transformar a fin de obtener un producto o servicio adecuado para el pleno funcionamiento.

### 3.2.2.2 Salidas del proceso.

Luego de pasar por la transformación productiva de las empresas, se pueden generar varias salidas en el proceso, algunos esperados y necesarios, otros no tan eficientes. (ISO 9001 Calidad, 2013)

- ✓ **Producto Final:** El producto final se encuentra listo para el consumo del mercado.
- ✓ **Producto Semi-elaborado:** A pesar de ser productos finales de la producción, estos requieren un proceso posterior de transformación para ser comercializados.
- ✓ **Residuos o desperdicios:** Es el resultante de la materia prima que no se utilizó en los productos finales. Estos pueden generar pérdidas significativas a la empresa y al medio ambiente.

Los resultados de la transformación de los insumos, materiales y recursos es la razón por la cual se utiliza un proceso productivo, la misión o razón de ser de una empresa u organización radica en la necesidad de transformación de diversos insumos para satisfacción de sus necesidades.



### **3.2.3 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)**

Con el objetivo de que las estadísticas económicas sean internacionalmente comparables, en 1948 el Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó la versión original de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

La CIIU es ampliamente utilizada por organismos internacionales y por la mayoría de países del mundo para análisis de datos estadísticos, es por esto que el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría de las Naciones Unidas han actualizado las versiones conforme la evolución de las actividades económicas hasta llegar a la cuarta versión debidamente publicada.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) constituye una estructura de clasificación coherente y consistente de las actividades económicas basada en un conjunto de conceptos, definiciones, principios y normas de clasificación. Proporciona un marco general en que los datos económicos pueden reunirse y divulgarse en un formato diseñado para fines de análisis económico, adopción de decisiones y elaboración de políticas. La estructura de la clasificación es un formato estándar que permite organizar la información detallada sobre la

situación de una economía de acuerdo con principios y percepciones económicos. (ONU, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2009, págs. 22-54).

El INEC desde el año 1995 ha trabajado para estructurar, mantener y actualizar el Sistema Integrado de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN), el mismo que se encuentra elaborado en base a los lineamientos internacionales para su uso y aplicación. De esta manera el INEC trabaja conjuntamente con instituciones del sector público y privado a fin de adaptar las versiones a la economía nacional. (INEC, 2012, pág. 7)

### **3.2.3.1 Las Industrias Manufactureras**

La Sección “C” de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) corresponde a las Industrias Manufactureras, la cual incluye todas las actividades económicas que tengan un producto acabado procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la explotación de minas y canteras así como de otras actividades de manufactura, sea para comercialización o consumo así como insumos de otros procesos productivos.

Las unidades dedicadas a actividades manufactureras se suelen describir como plantas, factorías o fábricas y se caracterizan por la utilización de maquinaria y equipos de manipulación de materiales que funcionan con electricidad. Sin embargo, las unidades que transforman materiales o sustancias en nuevos productos manualmente o en el hogar del trabajador y las que venden al público productos confeccionados en el mismo lugar en el que se venden, también se incluye en esta sección. (ONU, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2009, pág. 87).

### **3.2.3.2 La elaboración de productos alimenticios**

La elaboración de productos alimenticios se encuentra en el subsector C10 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) y comprende la elaboración de los productos de la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal.

Algunas actividades se consideran actividades de la industria manufacturera (por ejemplo, las que realizan las panaderías,

pastelerías y tiendas de carnes preparadas que venden artículos de producción propia) aunque se vendan al por menor los productos en el propio establecimiento del productor. Sin embargo, cuando la elaboración es mínima y no da lugar a una transformación real, la unidad se clasifica en la sección G (Comercio al por mayor y al por menor). (ONU, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2009, pág. 89)

### **3.3 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR**

La economía del Ecuador se encuentra conformada por una gran cantidad de Industrias Manufactureras que aportan al crecimiento del país en factores económicos, sociales, ambientales y de competitividad. Este sector ecuatoriano ha sufrido varios cambios a lo largo del tiempo, algunos positivos, otros no tanto. Sin embargo es importante conocer de manera detallada los cambios y el desarrollo de la Industria en los acontecimientos históricos del país.

### 3.3.1 Historia de la Industria Manufacturera

Existen periodos claramente identificados por los que las industrias tuvieron que pasar a fin de sobrevivir a las crisis socio-económicas, las cuales se detallan a continuación. (FLACSO-MIPRO, 2013, págs. 23-29)

- ✓ **Inicios de la Industria en el Ecuador:** Una de las principales actividades desde la época de la colonia y la independencia fue la producción agrícola en donde el desarrollo de la economía ecuatoriana fue muy débil debido a que no se pudo adquirir bienes de capital y materia prima para las industrias establecidas. Los productos que consumían las clases altas eran, en su mayoría, productos importados y la agricultura era un bien complementario. La primera Ley de Protección Industrial se elaboró bajo el gobierno de Eloy Alfaro, en 1906 pero poseía un alcance muy limitado en cuanto a las protecciones que brindaba al sector. Posteriormente en el año 1922 se elaboró la Ley de Fomento Industrial que su objetivo fundamental era disminuir la dependencia del comercio exterior y permitió un desarrollo a las industrias.
- ✓ En los años 60 el sector tuvo un desarrollo acelerado en los grandes países del mundo, sin embargo en los países en vías de desarrollo,

como el Ecuador el crecimiento no tuvo la misma tendencia de crecimiento acelerado, su aporte en los años 60 fue aproximadamente de 1.2% anual en el crecimiento del PIB.

- ✓ En los años 70, la explotación del petróleo aceleró el crecimiento de las Industrias Manufactureras ya que el excedente económico del petróleo era destinado a la Industria. Adicionalmente, la Industria aumento el desarrollo de infraestructura y la urbanización acelerada permitía afianzar a las empresas. Es por esto que la tendencia marcaba crecimiento de las Industrias Manufactureras y ahí radica la importante del sector en la economía del país.

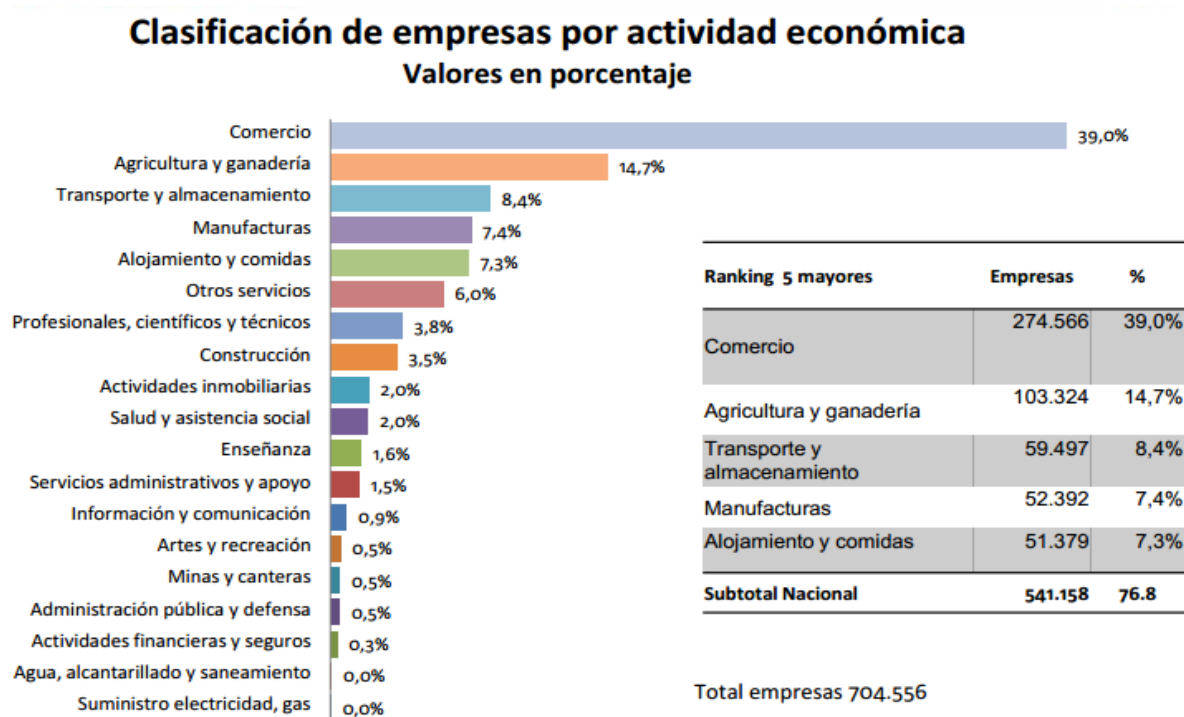
Actualmente las empresas están teniendo un cambio representativo, el cambio radica en la aplicación de sistemas de gestión que aseguren la calidad en sus procesos productivos. Los Sistemas de Gestión pueden ser acreditados por organismos internacionales o internos de cada país y esto marca una tendencia a las certificaciones en las empresas.

### **3.3.2 La Participación de las Industrias Manufactureras en el Ecuador**

Los sectores económicos del país se encuentran en constante análisis por parte del gobierno central con organismos especializados en el levantamiento de información y estrategias en base a los resultados de la información de las empresas. Pero el sector privado también influye en los análisis con el fin de mejorar la situación de las empresas en el Ecuador y asegurar su futura participación en mercados más competitivos. Los estudios y análisis realizados sirven fundamentalmente para plantear y establecer medidas socio-económicas que impulsen a las pequeñas y medianas empresas, pero también se puede obtener una visión general de la distribución de la economía en el Ecuador. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 28)

Como se muestra en el Gráfico No. 26, las empresas se clasifican por su Actividad Económica, teniendo un total en el Ecuador de 704.556 empresas en el año 2012 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Los sectores con mayor cantidad de empresas, y con mayor participación en la economía ecuatoriana es el Comercio, la Agricultura, el Transporte y la Industria Manufacturera. Ésta última con una participación de 52.392 empresas correspondiente al 7.4%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 29)

**GRÁFICO NO. 27**  
**CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS POR**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA**



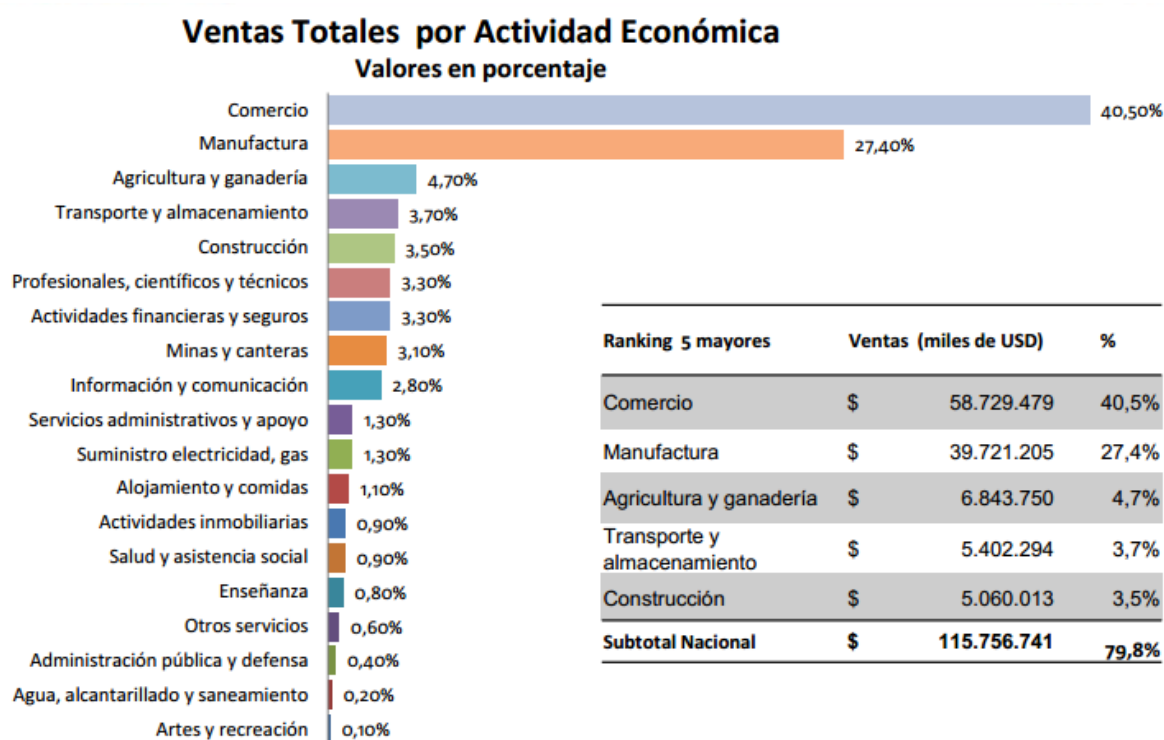
**Fuente:** INEC; 2012.

Conforme el gráfico, existen 274.566 empresas que se dedican al comercio, liderando las actividades económicas más frecuentes en la economía. Sin embargo, la cantidad de empresas ecuatorianas de manufactura representa 7,40% de las empresas que existen en el país, lo cual también es una participación notable del sector.



El siguiente gráfico permite visualizar de mejor manera la participación económica de los sectores de la economía ecuatoriana, El Comercio y la Industria Manufacturera logran los primeros puestos en Ventas Totales en el Ecuador, con una participación de 40.50% y 27.40% respectivamente.

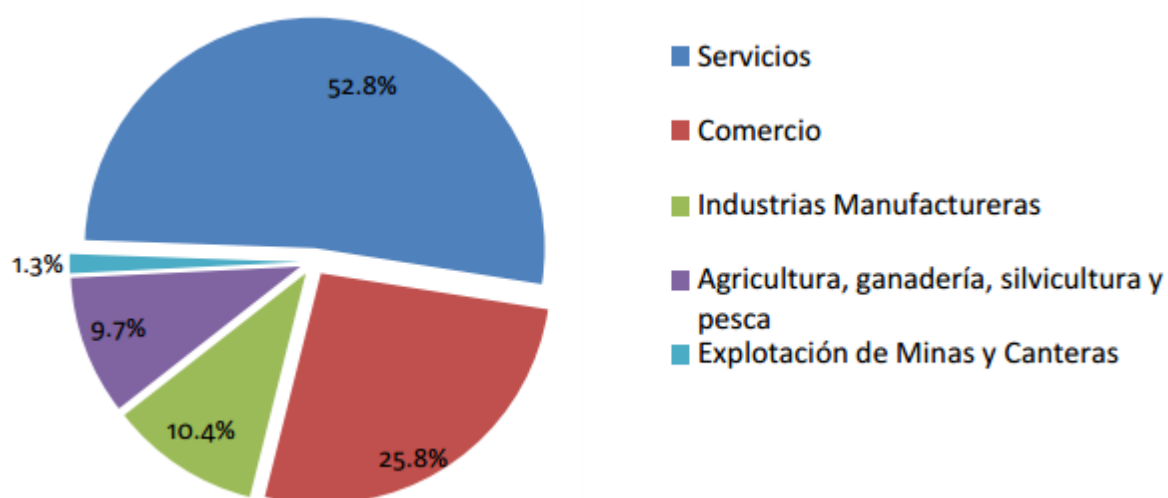
**GRÁFICO NO. 28**  
**PARTICIPACIÓN DE LOS SECTORES ECONÓMICOS POR**  
**CANTIDAD DE VENTAS TOTALES**



**Fuente:** INEC, 2012

De la misma manera que las ventas totales influyen en la economía ecuatoriana, también influye la generación de empleo y las plazas de trabajo que aportan a la sociedad ecuatoriana, reduciendo los índices de sub-empleo y desempleo del Ecuador. El gráfico a continuación detalla la participación del personal afiliado por sector económico, observando como resultado que los servicios, el comercio y las industrias manufactureras son los ejes principales de la generación de plazas de trabajo con 52.80%, 25.80% y 10.40% respectivamente.

**GRÁFICO NO. 29**  
**PERSONAL AFILIADO POR SECTOR ECONÓMICO**  
**ECUATORIANO**

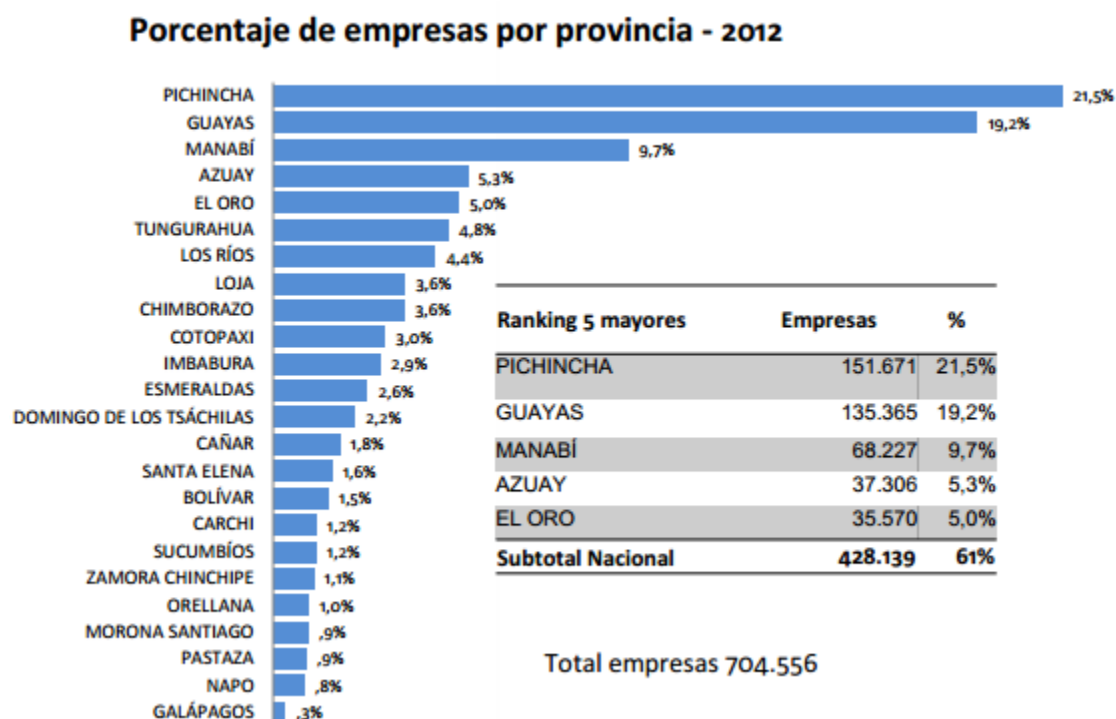


**Fuente:** INEC, 2012

Es evidente, que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) representan en Ecuador una parte importante de la actividad económica, y no solo en Pichincha y Guayas, en donde se concentran más del 80% de estas empresas, sino que en todo el país las PYMEs están en franco crecimiento: en Azuay, El Oro, Tungurahua, y Manabí hay nuevos actores y su presencia es más notoria. (Dueñas N, 2011).

### GRÁFICO NO. 30

#### CANTIDAD DE EMPRESAS POR PROVINCIAS ECUATORIANAS



Fuente: INEC, 2012

En el gráfico anterior se muestran las provincias más participativas en el total de empresas de Ecuador, siendo Pichincha con 151.671 empresas que corresponde al 21.5% y Guayaquil con 135.365 empresas que corresponde al 19.2% con los datos del INEC del 2012.

### **3.3.3 Las PYMEs Manufactureras en el Ecuador**

Varios actores del sector público y privado concuerdan con la situación de las PYMEs y su evidente participación en la economía ecuatoriana y en la disminución de la pobreza, como objetivo de una economía perfectamente distribuida entre las personas.

Las PYMEs poseen herramientas legales para sobrevivir en el mercado ecuatoriano al proclamarse como un sistema económico Social y Solidario en la Ley de Economía Popular y Solidaria. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) es el órgano estatal encargado del establecimiento de políticas a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, no solo el SENPLADES está encargado del surgimiento de las PYMEs, en conjunto con el Ministerio de Productividad y Competitividad (MIPRO), la Corporación Financiera Nacional (CFN) y

el Banco Nacional de Fomento (BNF) se encuentran en la búsqueda de programas de incentivo y fortalecimiento para los sectores económicos del Ecuador, especialmente en los cuales existen mayor porcentaje de PYMEs. (FLACSO-MIPRO, 2013)

La mayor concentración de empresas se encuentra en las microempresas, las cuales abarcan más del 80% del mercado ecuatoriano, sin embargo las pequeñas y medianas empresas, con el paso del tiempo crecen en la participación de la economía ecuatoriana y gracias a las políticas proyectadas por los organismos públicos. Las PYMEs poseen cerca del 10% del total de empresas del Ecuador, este porcentaje aumenta con el paso del tiempo debido a que las microempresas van creciendo y transformándose en pequeñas empresas. Según el INEC se constata que de las 704.556 empresas ecuatorianas, 69.569 empresas son PYMEs y 631.430 empresas se encuentran creciendo para llegar a conformar este sector con grandes proyecciones. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

### **3.3.4 El Cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador**

La matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los diferentes actores de la sociedad que utilizan los recursos que tienen a su disposición, con los cuales generan procesos de producción. (Jaramillo, 2014).

Para efectuar el cambio de la matriz productiva en el Ecuador debe generarse un cambio en los sectores económicos impulsados por el gobierno central. El desarrollo tanto de las nuevas industrias como de las que se encuentran establecidas, es un pilar fundamental para que las empresas ecuatorianas tomen un impulso para la apertura de nuevos mercados. La mejora continua en los sistemas de valor agregado a los productos, se encuentra en análisis y estudio para definir la estrategia de precios en los productos con el aseguramiento de la calidad.

La sustitución de las importaciones a corto plazo es un cambio de alto impacto para las empresas ecuatorianas y los consumidores locales; únicamente las empresas que aprovechen la sustitución de importaciones como una ventaja competitiva para generar productos que iguallen a

superen la calidad de los productos extranjeros podrán obtener un gran beneficio en esta iniciativa del gobierno por hacer crecer al mercado ecuatoriano y transformando al Ecuador en un país de exportación de insumos y productos con valor agregado y no únicamente de materia prima.

La maximización del portafolio que tiene las empresas ecuatorianas para exportar sus productos al exterior será potenciado por el aumento del valor agregado en sus productos, la innovación en nuevos productos con altos estándares de calidad y la especialización de las empresas basadas en el uso de nuevas tecnologías. (Jaramillo, 2014)

Por su parte, el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) establece como objetivo principal para las empresas privadas las siguientes propuestas: (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2014)

- ✓ Incrementar la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento.
- ✓ Incrementar valor en la producción e incorporar el componente ecuatoriano.
- ✓ Incrementar la productividad y la calidad.

- ✓ Diversificar la producción y los mercados.
- ✓ Aumentar y Diversificar las exportaciones.
- ✓ Sustituir estratégicamente las importaciones.
- ✓ Generar empleo de calidad.
- ✓ Reducir las brechas de productividad territorial, sectorial y por tamaño de empresa.
- ✓ Promover la sostenibilidad ambiental.

Para la puesta en marcha de las propuestas detalladas, se identificaron catorce (14) sectores productivos y cinco (5) Industrias Estratégicas, con las cuales se inicia el cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador, las industrias priorizadas se detalla en el siguiente cuadro: (Jaramillo, 2014)



**TABLA No. 6**  
**SECTORES PRODUCTIVOS E INDUSTRIAS ESTRATÉGICAS**

SECTORES PRODUCTIVOS		INDUSTRIAS ESTRATÉGICAS	
TIPO DE PRODUCTO	SECTORES	INDUSTRIA	POSIBLES BIENES O SERVICIOS
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados	Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil
	2) Biotecnología		
	3) Confecciones y calzado		
	4) Energías renovables	Astillero	Construcción y reparación
	5) Industria farmacéutica		
	6) Metalmecánica	Petroquímica	Urea, pesticidas, herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras, resinas
	7) Petroquímica		
	8) Productos forestales de madera		
SERVICIOS	9) Servicios ambientales	Metalurgia	Cables eléctricos, tubos, laminación
	10) Tecnología		
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes		
	12) Construcción	Siderurgia	Planos
	13) Transporte y logística		
	14) Turismo		

**Fuente:** Revista Perspectiva IDE, 2014

Conforme lo expuesto en la tabla anterior, se concluye que los sectores e industrias que conforman el cambio de la matriz productiva son varios que serán potenciados mediante estrategias del Gobierno Central. Sin embargo los sectores e industrias que no se encuentran incluidas serán beneficiadas de manera indirecta debido a que son complementarias de las detalladas en la tabla.

### **3.4 LA NORMALIZACIÓN Y LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

Existen varias definiciones respecto a lo que significa normalización y a los objetivos que desea lograr, sin embargo todas se asemejan al mencionar la unificación y simplificación de los diversos modelos existentes para estandarizar en un solo modelo para la fácil aplicación e implementación de normas técnicas que sean beneficiosas para todas de la misma manera.

#### **3.4.1 La Normalización en el mundo**

En la búsqueda de la unificación de modelos, se encuentra varios organismos que intentar normalizar los modelos a fin de construir una economía igualitaria para todos los países, y que las políticas que apliquen sean adaptadas a todas las empresas.

La Organización Internacional para la Organización (ISO) es uno de los estándares cuyo uso se encuentra en auge, ya que los beneficios logrados mantienen a las empresas posicionadas en mercados altamente

competitivos. La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional centrada en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Normas 9000, 2011)

Adicionalmente, existen organismos regionales como la Asociación Mercosur de Normalización (AMN) la cual se encuentra en el establecimiento de un modelo único beneficioso a la economía de América del Sur, Comité Europeo de Normalización (CEN) que se encarga de implementar normas técnicas a los mercados de la unión Europea, la Red Andina de Normalización (RAN) que se encarga de aportar a la creación de normas técnicas beneficiosas para los países andinos, entre otros. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2011)

### ✓ **Día Mundial de la Normalización**

Tanto ha influido la normalización en el mundo que los organismos guardianes de la calidad han establecido al 14 de Octubre Día Mundial de la Normalización, en donde se reconoce que las normas técnicas implementadas han servido para la

competencia igualitaria de condiciones de las empresas, reduciendo la competencia ilegal.

Las Normas apoyan el rápido crecimiento económico en los países en desarrollo con la descripción de las mejores prácticas. Dada la fuerte correlación entre el crecimiento económico y la urbanización, las normas son cada vez más importantes para ayudar a las ciudades a desarrollar infraestructuras más inteligentes y sostenibles. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014).

### **3.4.2 La Normalización en el Ecuador**

La mayoría de países poseen un organismo que se encarga de implementar normas técnicas de acuerdo a la problemática de sus mercados, en el caso de Ecuador es el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEC) creado en el año 1970, cuyas funciones son coordinar, normar y evaluar la producción de la información estadística oficial proveniente del Sistema Estadístico Nacional, mediante la planificación, ejecución y análisis de operaciones estadísticas oportunas y confiables que contribuyan a la toma de decisiones públicas y privadas y a la planificación nacional. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2011).

Según información del INEC, actualmente cuenta con 6.572 normas para los diferentes sectores estratégicos considerados por el Gobierno Central de las cuales 2.399 son adaptadas al medio y 4.173 fueron adoptadas para ser aplicadas en el Ecuador, entre ellos se encuentran las Industrias alimentarias, textiles, farmacéuticas, químicas, de la Construcción y las Industrias de Turismo, entre otras, las cuales con la creación de normas técnicas favorecerán el crecimiento de las empresas y la competitividad en los mercados tanto nacionales como internacionales.

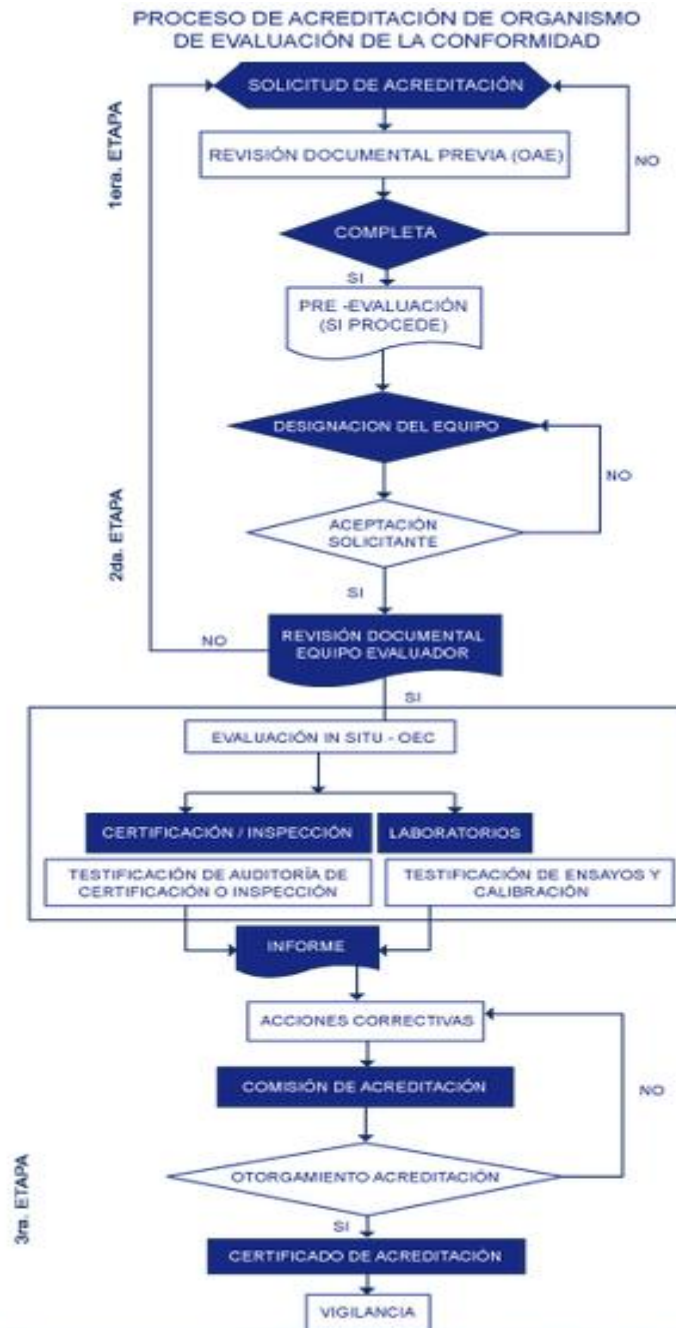
- ✓ **Sello de Calidad INEN:** También conocido como Certificado de Conformidad INEN esquema 5, el cual certifica que un producto en específico cumple con las normas y estándares de calidad establecidos por el INEN y ha superado el proceso de aprobación del TEST INEN el cual se obtiene por cualquiera de los dos procedimientos, el primero es la presentación de certificados de capacitación que acrediten por lo menos 100 horas y el otro procedimiento es rendir una prueba escrita desarrollada por el INEN.

El impulso por parte del INEC a las empresas ecuatorianas es potenciar el nivel de sus ventas y el posicionamiento entre los clientes otorgando

certificaciones de calidad a los productos que indican que el bien ofrecido cumple con los estándares de calidad establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización y es apto para el consumo.

- ✓ **La Acreditación SAE:** *“El sistema de acreditación del Servicio de Acreditación Ecuatoriano, SAE, ofrece a todos los OEC interesados en la acreditación, un procedimiento donde están definidos los requisitos de que deben cumplir los OEC para su acreditación.”* (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2010)

**GRÁFICO NO. 31**  
**PROCESO DE ACREDITACIÓN DE ORGANISMO DE**  
**EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD**



**Fuente:** SAE, Proceso de acreditación, 2014

La acreditación del Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) aplica a laboratorios de ensayo, de calibración y clínicos, organismos de certificación de Sistemas de Gestión, de productos y personas y a organismos de inspección en general. Los beneficios de la acreditación se extienden a todos los involucrados directos e indirectos como al Gobierno Central debido a que facilita el comercio y ayuda al cumplimiento de normas de salud, seguridad, ambientales y la defensa del consumidor. Beneficia también a los Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC) debido a que la acreditación es el mecanismo a nivel internacional para garantizar que las organizaciones que brindan sus productos o servicios sean competentes. Beneficia también a la Industria y el Comercio con la aceptación de los productos y servicios, evitan costos asociados con las actividades de evaluación de la conformidad y la compra es informada y, por último beneficia también a la sociedad ya que se crea confianza en los bienes y servicios adquiridos. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2010, pág. n/d)



### **3.4.3 El Codex Alimentarius**

La normalización no solo se basa en las empresas en general, sino que también poseen un ámbito de aplicación a los sectores estratégicos de las economías, siendo el caso de las industrias manufactureras de elaboración de productos alimenticios existe el Codex Alimentarius, el cual es un organismo internacional en beneficio del consumidor que comprende entre una serie de normas, estándares, guías, códigos y manuales que ayudan a mantener la calidad en la elaboración, producción, comercialización y salud alimentaria en el mundo.

La comisión del Codex Alimentarius es el organismo internacional más alto que emite las principales normas para las empresas que elaboran alimentos. La comisión del Codex es un anexo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS) establecido en el año 1963.

Las normas de alimentación uniformadas universalmente tienen la ventaja de proteger a los consumidores de los alimentos no seguros y de permitir a los productores, manufactureros y comerciantes el acceso a los

mercados eliminando obstáculos artificiales para el comercio que no están basados en las tarifas. (Comité Nacional del Codex Alimentarius, 2010).

En la actualidad, el Codex Alimentarius se encuentra abierto para todos los países conforman el listado de miembros de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y a la Organización Mundial de la Salud (OMS), existen 165 países que son miembros que representa el 98% de la población mundial. Estos países se encuentran beneficiados por las más de 200 normas que contiene el Codex Alimentarios. (Organización Mundial de la Salud; Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014)

Las principales normas que comprende el Codex Alimentarius son aplicadas por los organismos responsables de la calidad de los países a fin de que todas las empresas cumplan con estándares establecidos que benefician al consumidor, al productor y al país directa e indirectamente. Se detallan a continuación algunos ámbitos de aplicación de las normas y recomendaciones del Codex Alimentarius:

- ✓ Etiquetado de Alimentos
- ✓ Empleo de Aditivos en los Alimentos
- ✓ Sustancias Contaminantes

- ✓ Métodos de Análisis y pruebas
- ✓ Higiene alimentaria
- ✓ Nutrición y alimentos para dietas especiales
- ✓ Importación de alimentos y sistemas de inspección y certificación en la exportación de alimentos

Otro objetivo principal del Organismo es que los países y sus empresas adopten comportamientos de comercio basados en la ética, es decir reducir o eliminar el ingreso de productos a los mercados que no contengan garantías de calidad para el consumo de las personas y satisfacción parcial o total de sus requerimientos.

#### **3.4.4 Las BPM en las Industrias Alimenticias**

Actualmente en el Ecuador las Buenas Prácticas Manufactureras se están aplicando en las empresas de elaboración de productos alimenticios, independientemente de su tamaño o nivel de ventas, esto se debe a que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) se encuentra implementando esta norma a fin de que el sector alimenticio elabore productos basados en normas técnicas que aseguren la calidad.

Las BPM para alimentos se aplican para personas naturales o jurídicas que se dedican a fabricar, elaborar, procesar, envasar, almacenar, transportar, comercializar, distribuir, preparar, empacar y manipular productos de uso y consumo humano. El primer paso para obtener la certificación de Buenas Prácticas de Alimentos es que los establecimientos cumplan con los requisitos necesarios.

El procedimiento para la acreditación inicia con una verificación de cumplimiento de los requisitos en los establecimientos. Una vez efectuada la verificación se designa a una entidad inspectora acreditada por el Servicio Ecuatoriano de Acreditación (SAE) para inspecciones posteriores la cual emitirá un informe respecto al cumplimiento de las normas y hallazgos críticos identificados. El informe favorable es el documento final para obtener el Certificado de Operación sobre la base de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos procesados y tendrá una vigencia de tres (3) años. El Certificado de conformidad tiene un costo que depende del tamaño de la empresa, conforme al cuadro establecido por el ARCSA, el cual, su costo es relativamente bajo a comparación de los beneficios a obtener la empresa. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) cuenta con el reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados basado en el Decreto Ejecutivo No. 3253, Registro Oficial No. 696 del 04 de Noviembre del 2002, se han establecido plazos de cumplimiento con el reglamento mencionado, siendo así con el apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad y de conformidad con la Resolución del Sistema Nacional de Calidad publicada en el Registro Oficial No. 839 del 27 de Noviembre del 2012, se informa a los establecimientos del sector alimenticio los plazos de cumplimiento según el riesgo epidemiológico del producto procesado y la participación del sector industrial por actividad principal. (Decreto Ejecutivo No. 3253, 2002)

**TABLA No. 7**  
**COSTO DEL CERTIFICADO DE CONFORMIDAD DE BPM**  
**SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA**

<b>ESTABLICIMIENTO</b>	<b>COSTO</b>
INDUSTRIA	5 SBU
MEDIANA INDUSTRIA	4 SBU
PEQUEÑA INDUSTRIA	3 SBU
MICROEMPRESA	2 SBU
ARTESANAL	1 SBU
<b>*SBU: sueldo básico unificado</b>	

**Fuente:** ARCSA, 2014.

Las Buenas Prácticas de Manufactura influyen en todos los procesos y procedimientos de la empresa, desde la gestión de la alta gerencia hasta la satisfacción del cliente al momento de consumir el producto. Una técnica bastante utilizada en las Buenas Prácticas de Manufactura es el Benchmarking, el cual se basa en adoptar las mejores prácticas de otra empresa a fin de conseguir los mismos o mejores logros. A continuación se detallan las doce (12) buenas prácticas de manufactura. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

- ✓ Reducir la pérdida en Materiales
- ✓ Evaluar la Cantidad de horas que se gastan en reprocesamiento.
- ✓ Identificación de reclamos frecuentes.
- ✓ Analizar la insatisfacción de los clientes, por poca que ésta sea.
- ✓ Establecer un coordinador de la Gestión de la Calidad Total en los procesos productivos a fin de aplicar la mejora continua.
- ✓ Determinar y evaluar el porcentaje de sinergia entre los departamentos de toda la organización.
- ✓ Determinar la duración de los productos en los mercados y su ciclo de vida.
- ✓ Identificar estándares de calidad para su aplicación en los procesos productivos.
- ✓ Implementar parcial o totalmente una política de cero defectos.

- ✓ Establecer los controles de calidad para la obtención de productos con calidad.
- ✓ Evaluar los niveles de estudio del personal de la empresa y la implicación que tiene en el desarrollo de los procesos.
- ✓ Considerar la implementación de tecnología en la empresa, no solo en sus máquinas y herramientas, sino en la comercialización de sus productos.

Estas doce buenas prácticas de manufactura son las reglas técnicas que los organismos de evaluación y control solicitan para otorgar la conformidad. Las buenas prácticas no solo benefician al cliente o consumidor final, sino este sistema influye directa o indirectamente con todos los intervinientes de las empresas, desde la alta gerencia hasta los proveedores de la misma.

### **3.5 RELACIÓN DE LAS PYMEs CON LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y EXTERNO Y LA CERTIFICACIÓN**

Las pequeñas y medianas industrias se encuentran en constante análisis por varias organizaciones nacionales e internacionales que buscan el aumento de la productividad en el sector, la industrialización e innovación tecnológica en sus procesos y en la generación de plazas de trabajo para reducir los índices de

desempleo y pobreza en el mundo, entre otras cosas. Debido a esto se plantean políticas, estrategias, apalancamientos que incrementen la economía de los países. Sin embargo, no solo organismos públicos se han enfocado en el mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas, el sector privado de los países han implementado varias estrategias a fin de que las empresas de los países obtengan un mayor posicionamiento y aumento de la calidad de las organizaciones. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)

### **3.5.1 Las PYMEs relacionadas con el sector externo del país**

Los organismos internacionales concuerdan en la opinión, que las PYMEs son parte fundamental de la economía de los países, es por esto que incentivan a las organizaciones públicas a generar cada vez más políticas beneficiosas para las pequeñas y medianas empresas con el objetivo de aumentar la cantidad de PYMEs y a mejorar la participación de éstas en las matrices productivas.

Es necesario que las políticas públicas maduren, con el fin de ser más sostenidas en el tiempo, y a la vez que sean más flexibles, para adaptarse a los cambiantes entornos externos que afectan a estas empresas. Los países deben construir las capacidades institucionales que precisa la



ejecución de los programas e iniciativas. En especial, es necesario que en la concepción y aplicación de las políticas se considere la extrema heterogeneidad de estas empresas, que abarcan un abanico desde microempresas de supervivencia hasta unidades insertas en la modernidad y abastecedoras de grandes empresas dedicadas a los mercados externos. (CEPAL-OCDE, 2012)

En diversas publicaciones realizadas por la Organización de Naciones Unidas y sus organismos competentes se analizan factores como el panorama macro y micro económico de los países, analizar si las políticas implantadas para las PYMEs en los países son beneficiosas en su totalidad o existen trabas ocultas, el financiamiento de las PYMEs en las economías locales de los países y las facilidades de participación en mercados internacionales, la innovación y el desarrollo tecnológico, el capital humano y su nivel de especialización en procesos específicos, entre otros análisis que han sido beneficiosos para el sector y la economía de los países. (CEPAL-OCDE, 2012)

### **3.5.2 Las PYMEs y el Sector Público ecuatoriano**

En los últimos años, las agencias y los ministerios encargados del control, regulación y apoyo al surgimiento de las PYMEs han implementado varias políticas y proyectos que son beneficiosos para las pequeñas y medianas industrias, sin embargo se han generado errores y nuevas problemáticas en las empresas, haciendo que algunas de los proyectos implementados no tengan el apoyo del sector. A continuación, se detallan algunos de los proyectos que se consideran los más importantes en los últimos años. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)

#### **3.5.2.1 PRODUCEPYME**

La iniciativa respecto a este programa fue del Ministerio de Industria y Productividad, que se fundamenta en ayudar y asistir de una manera técnica y especializada a las Pequeñas y Medianas empresas con el objetivo de que aumenten su productividad y competitividad. Adicionalmente, ayudan a la implementación de los estándares de calidad en sus procesos productivos y promover a

la sustitución inteligente de las importaciones, asegurando que los productos que se encuentran en los mercados sean óptimos para el consumo de la población y cumplan con las normas ambientales vigentes. Los proyectos que ingresen a este programa podrán solicitar un financiamiento por parte del MIPRO de hasta el 80% sin superar el máximo de \$50.000 dólares. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)

### **3.5.2.2 Sistema de Bienes de Producción Nacional**

El programa beneficia directamente a los artesanos ecuatorianos que requieran comercializar sus productos enfocado a la devolución del IVA a turistas extranjeros, con esto, el precio los productos adquiridos por los turistas extranjeros disminuirán significativamente, generando más compras a los artesanos. El Ministerio de Industrias y Productividad establece 28 productos que pueden ingresar en el sistema de bienes de producción nacional. La elaboración de este programa fue iniciativa entre el MIPRO y el SRI.

### **3.5.2.3 Ferias Inversas**

Las Ferias Inversas se han implementado con el objetivo de sustituir las importaciones de una manera inteligente. Las PYMEs aumentan su competitividad en el ofrecimiento de sus productos al sector público y privado, abasteciendo la demanda que poseen. Las ferias inversas reúnen las ofertas de las PYMEs y las demandas de los sectores por los portales de contratación pública y posteriormente en mesas de negociación en donde se analizan factores como precio, cantidad, calidad e innovación.

### **3.5.2.4 Nuevo Reglamento de Etiquetado**

El cambio en la manera de etiquetar los productos de consumo fue implementado por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad en conjunto con el Ministerio de Salud Pública tiene como objetivo que la ciudadanía ecuatoriana conozca lo que está consumiendo, y de esta manera, que puedan elegir más conveniente de acuerdo a sus necesidades. La Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) es el organismo

encargado de controlar la aplicación de esta medida, sin embargo los Ministerios han extendido los plazos de cumplimiento de esta normativa debido a la falta de aplicación en la mayoría de las empresas

### **3.5.3 Las PYMEs y el Sector Privado ecuatoriano**

El trabajo en conjunto es uno de los objetivos de todas las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, así como también de Organismos que velan por el bienestar de las PYMEs como es la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI). Los proyectos e iniciativas que se poseen en el sector privado apalancan la gestión de las pequeñas y medianas empresas ya que no solo se busca capacitar al sector para el cumplimiento de la normativa, a su vez generan exposiciones y ferias en donde las empresas dan a conocer sus productos. A continuación, se describen algunas iniciativas promovidos por CAPEIPI para promover las PYMEs, caso del análisis. (Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, n/d).

- ✓ **EXPOALIMENTAR:** Se consolidó como una de las ferias más reconocidas para la industria alimenticia, fue creado por la CAPEIPI y se realiza de manera anual en el Centro de Exposiciones Quito. El objetivo de la feria es presentar al mercado nacional e internacional el potencial de las empresas alimenticias del Ecuador, promocionar sus productos, mostrar los avances tecnológicos adquiridos, entre otras cosas.
  
- ✓ **Mesa Provincial de Alimentos y Bebidas:** La mesa provincial del sector alimenticio busca gestionar una óptima toma de decisiones en el sector público y privado para promover el aumento de la producción nacional y el crecimiento del sector.

El sector de la pequeña y mediana industria también es apoyado por las principales revistas del país, las cuales recolectan información y consolidan en resultados que sirven para la toma de decisiones adecuadas en las empresas. Como ejemplo, la revista EKOS, la mayoría de ocasiones se incluyen oportunidades de mejora a las pequeñas y medianas empresas y se premia a los empresarios que han realizado una buena labor en su compañía.

### **3.5.4 Las PYMEs y las Certificaciones**

El mercado ecuatoriano, específicamente las industrias manufactureras en la actualidad se encuentran en el proceso de implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura, la cual consolida varios aspectos de las empresas para que puedan establecer la calidad en cada uno de sus procesos. El Gobierno Central con sus ministerios y organismos correspondientes establecieron a través de documentos legales que las BPM deben ser implementadas en todas las Industrias Manufactureras como requisito indispensable para su funcionamiento.

Según el ARCSA, de 854 plantas procesadoras de alimentos correspondientes a pequeñas, microempresas y artesanos, solo el 1,15% ha obtenido a la fecha el certificado de BPM. (Orozco, 2014)

Por este motivo se extendió la fecha máxima de cumplimiento de estas normas a Diciembre del 2015. El principal problema, según las autoridades, ha sido la falta de inversión para realizar las adecuaciones en las plantas de producción de las Industrias Manufactureras. (Orozco, 2014)

## **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 METODOLOGÍA APLICADA**

La presente investigación tiene como objetivo principal conocer, detectar, analizar y evaluar los Sistemas de Gestión que se encuentran actualmente en uso en las Pequeñas y Medianas empresas manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito, en lo que respecta al Sector CIU C10, elaboración de alimentos; en las mencionadas empresas se aplicó una investigación de carácter exploratorio donde, en una primera aproximación, se detectó el nivel de conocimiento y de aplicación que puedan tener las PYMEs y los motivos primordiales que han hecho que las empresas adopten los sistemas de gestión como una manera óptima de gestionar sus empresas.

Con ésta investigación se definen varios factores y atributos que delimitan claramente la problemática de las PYMEs de elaboración de productos alimenticios para fundamentar diversas soluciones para que las organizaciones puedan acceder fácilmente a tener una certificación internacional sea de calidad, ambiental o de seguridad y salud ocupacional.

El tipo de estudio a realizar es exploratorio, debido a que se requiere de



información cuantitativa obtenida de una muestra del universo de PYMEs que actualmente se encuentran efectuando sus actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante métodos analíticos y sintéticos para identificar la problemática de la aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad en las PYMEs manufactureras de elaboración de productos alimenticios y sus respectivas certificaciones.

El nivel de conocimiento de la investigación es explicativo debido a que se busca los porqués de lo que se investiga. El campo en el cual se realiza es científico.

## **4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El método utilizado en la investigación para la recolección de los datos es de campo, debido a que el estudio se apoya en información cuantitativa proveniente de encuestas in-situ a realizar en las industrias manufactureras que se encuentran dentro del Subsector CIIU C10 correspondiente a la elaboración de productos alimenticios, específicamente las Pequeñas y Medianas empresas clasificadas por volumen de ventas y cantidad de producción según la Superintendencia de Compañías.

La investigación también obtuvo información del método documental a través de documentos, informes y reportes aportados por otros autores o por la encuesta realizada, además de fuentes bibliográficas y medios magnéticos.

#### **4.2.1 Fuentes primarias:**

**Encuestas:** Las encuestas comprenden de preguntas específicas relacionas al conocimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambientales y de Seguridad y Salud Ocupacional y su grado de aplicación en el caso de que posean alguno de los sistemas mencionado, tal y como consta en el ANEXO 1 del presente documento.

**Entrevista:** Las entrevistas con los Gerentes, Presidentes o encargados de la Calidad de las empresas sirven para dar testimonio a una efectiva aplicación de los sistemas de gestión de calidad y sus beneficios. Adicionalmente las reuniones con la Alta Dirección de las empresas ha servido para debatir y solventar las dudas y explicar los beneficios de que la empresa ejecute sus actividades basados en Sistemas de Gestión, que en la actualidad se consideran una fortaleza competitiva en las empresas que los poseen.

#### **4.2.2 Fuentes secundarias:**

La información secundaria utilizada para la presente investigación son estudios, análisis y documentales elaborados por Organismos Internacionales que tienen como misión el analizar las PYMEs a fin de detectar su problemática y posibles soluciones socio-económicas que se puedan implementar.

Adicionalmente la información y estudios que reposan en los Ministerios y Organismos públicos han sido de vital ayuda para la elaboración de la presente investigación ya que se utilizó la información consolidada para obtener una línea base para el estudio detallado en el presente documento.

Por último, los organismos privados han realizado investigaciones anteriores las cuales ayudaron a obtener una visión macro respecto a lo investigado y a la importancia del sector en análisis.

### 4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para identificar un tamaño de la muestra significativo se aplicó un muestreo aleatorio simple basado en los registros de la Superintendencia de Compañías en donde se analiza un tamaño conocido de población de PYMEs Manufactureras que pertenecen al subsector CIIU C10 que elaboran productos alimenticios dando un total de 106 conforme consta en el ANEXO 2.

**TABLA No. 8**  
**FICHA TÉCNICA DE LA POBLACIÓN DEL CIIU C10**

<b>INFORMACION</b>	<b>DATOS</b>
<b>POBLACIÓN</b>	<b>106</b>
<b>RAMA DE ACTIVIDAD</b>	<b>INDUSTRIA MANUFACTURERA ( C )</b>
<b>RAMA DE SUBACTIVIDAD</b>	<b>C 10 FABRICACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS</b>
<b>COBERTURA GEOGRÁFICA</b>	<b>DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (DMQ)</b>
<b>AÑO</b>	<b>2014</b>

**Fuente:** Dirección de Investigación y Estudios Superintendencia de Compañías

La fórmula a utilizarse para el cálculo de la muestra corresponde a poblaciones finitas y es la siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2 N - 1 + \sigma^2 Z^2}$$

En donde:

**n:** Tamaño de la muestra.

**N:** Tamaño de la población.

**p:** Proporción

**e:** % de Error muestral.

**z** = Probabilidades de área para la distribución normal estándar

Aplicando la fórmula:

<b>n=</b>	$\frac{(106*(1,96)(1,96)*0,5*(1-0,5))}{(((0,10*0,10)*(106-1))+((0,5*0,5)*((1,96*1,96)*0,5)))}$
-----------	--

**n = 50**

Conforme la fórmula aplicada, de la población muestra total ( $N= 106$ ) se obtiene un tamaño de la muestra de 50 empresas efectivas a ser analizadas.

#### **4.4 TRABAJO DE CAMPO**

En el marco del trabajo de campo, la investigación inició con la obtención de citas con los Presidentes, Gerentes, Representantes Legales o Encargados de Calidad de las Pequeñas y Medianas empresas del Subsector CIU C10 sectorizadas por barrios aledaños por días para poder cumplir de manera puntual con el horario de la cita establecida. La información relevante de las empresas se pudo obtener gracias a la base de datos de la Superintendencia de Compañías y de la base de empresas afiliadas a la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña y Mediana Industria).

La Carta de presentación otorgada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador la cual consta en el ANEXO 3 sirvió para que los empresarios conozcan sobre la investigación en

marcha y al grupo de investigación que recolectarían la información. Fue preciso explicar que la consolidación de la información sería en forma general del Subsector y no específica, adicional a que la información otorgada por las empresas conservarían absoluta confidencialidad y los resultados serían entregados a las PYMEs para que puedan gestionar de mejor manera sus empresas.

En el transcurso del trabajo de campo, existieron ciertas empresas, como se detalla en la tabla a continuación, que ya no se encontraban ejerciendo la actividad económica, otras que cambiaron su lugar de establecimiento o los datos de las compañías ya no existían y por último un pequeño grupo las cuales sus puertas estaban cerradas por motivos desconocidos. Es por esto que finalmente el trabajo de campo arrojó un total de 22 empresas, que nos brindaron la información necesitada para la presente investigación. El resumen de lo mencionado se encuentra en la ficha a continuación.

**TABLA No. 9**  
**RESUMEN DE LLAMADAS Y VISITAS**

Citas obtenidas	22
No se recibió atención	17
Cambio de Establecimiento	7
Empresa ya no ejerce la actividad económica	5
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>50</b>

**Fuente:** Trabajo de campo

En la siguiente tabla se detalla el tipo de empresa que se efectuó la encuesta a fin de conocer los datos correspondientes a la investigación

**TABLA No. 10**  
**DETALLE POR TAMAÑO DE EMPRESA**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
<b>Pequeña</b>	<b>10</b>	<b>45%</b>
<b>Mediana</b>	<b>12</b>	<b>55%</b>
<b>Total muestra</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Las encuestas fueron aplicadas a 10 empresas pequeñas que corresponde al 45% de la muestra y 12 empresas medianas con una participación muestral de 55%, dando un total de 22 encuestados.



## **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Utilización de las normas ISO y OHSAS en el subsector CIU C10**

El propósito del cuestionario es el análisis del grado de conocimiento de los empresarios con respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambientales y de Salud y Seguridad Ocupacional. La formación por la cual conocen o han escuchado respecto a los Sistemas de Gestión, es decir el nivel de estudios en los cuales conoció sobre los sistemas. Adicionalmente se identificó, en el caso de que conozcan otro sistema de gestión que no se encuentre dentro de las normas ISO. Por último se estableció como necesario conocer la problemática de la implementación de los sistemas de Gestión y el nivel de interés que tienen los empresarios respecto a las certificaciones de sus empresas.

#### **5.1.1 Conocimientos de los Sistemas de Gestión**

De manera introductoria al cuestionario, el primer dato a investigar es el grado de conocimiento de los empresarios sobre los sistemas de gestión de

Calidad, Ambientales y de Salud y Seguridad Ocupacional. Adicionalmente se consultó a los empresarios respecto a otros Sistemas de Gestión que sean de su conocimiento para posibles implementaciones.

Adicionalmente existen otros sistemas de gestión los cuales son considerados como beneficiosos para una empresa y están siendo implementados o ya lo están, éstos se detallan a continuación:

- ✓ **BPM (Buenas Prácticas Manufactureras):** En ingles GMP (Good Manufacturing Practice). Las buenas prácticas de manufactura es un conjunto de reglas técnicas que aseguran la inocuidad y la salubridad de los alimentos con el objeto de que asegure una elaboración de productos aptos para el consumo humano.
  
- ✓ **HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control):** Sistema que permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Se puede aplicar a lo largo de la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final. Adicional a las ventajas de inocuidad a los alimentos que se puede obtener, las ventajas en inspecciones con organismos de control de facilitan como el ingreso a mercados internacionales.

- ✓ **KOSHER:** En Hebreo, Kosher significa apto-apropiado. La certificación de productos Kosher se basa en un sistema de gestión de calidad de los alimentos según las normas judías. En algunos países, esta certificación supera los estándares de calidad deseados en aspectos de la normativa bíblica y talmúdica de la ley judía.

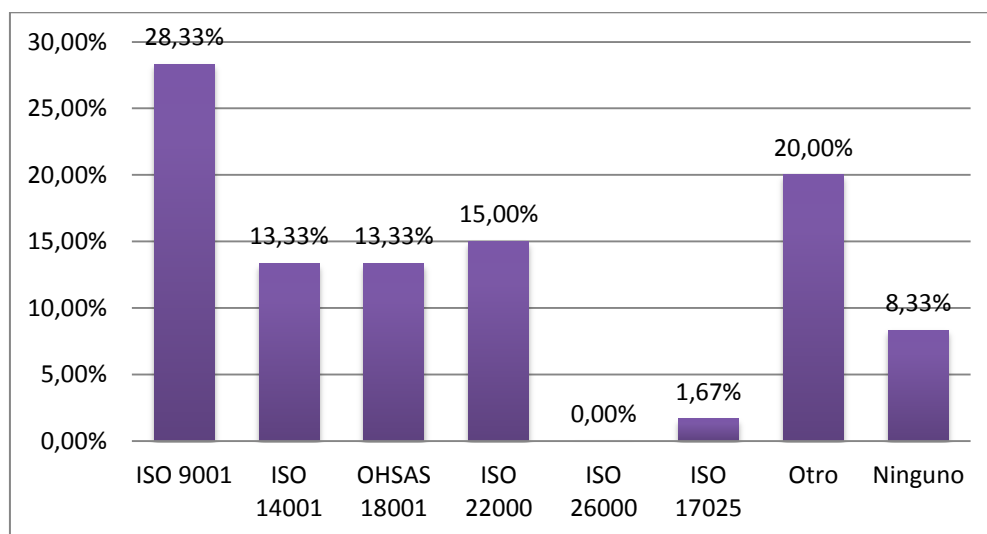
Se presenta a continuación el conocimiento de los empresarios respecto al conocimiento de los sistemas de gestión que se pueden aplicar a una empresa u organización

**TABLA No. 11**  
**CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE GESTION**

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 22000	ISO 26000	ISO 17025	Otro	Ninguno
28,33%	13,33%	13,33%	15,00%	0,00%	1,67%	20,00%	8,33%
Otro	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA - BPM						
	HACCP						
	AIB						
	KOSHER						
	GMP						
	PARVE						

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

**GRÁFICO NO. 32**  
**CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

La norma ISO 9001 es el sistema de gestión más conocido por los empresarios del sector CIIU C10 (28,23%); la ISO 14001 (13,33%) y OHSAS 18001 (13,33%) se conocen en menor proporción; se identifica una tendencia de los empresarios a conocer la ISO 22000 (15,00%) debido a que el sector analizado corresponde a las industrias alimenticias. Las normas desconocidas por los empresarios son la ISO 26000 y la ISO 17025.

### 5.1.2 Tiempo de Conocimiento de los Sistemas de Gestión

Se consideró necesario analizar el tiempo de conocimiento de los empresarios de los Sistemas de Gestión que se pueden aplicar a una empresa. Esto permite analizar la madurez de estos en la gestión de las PYMEs (Zamora, 2014).

De esta manera se puede identificar en qué año se dio más capacitación sobre las certificaciones y analizar cuáles fueron los motivos.

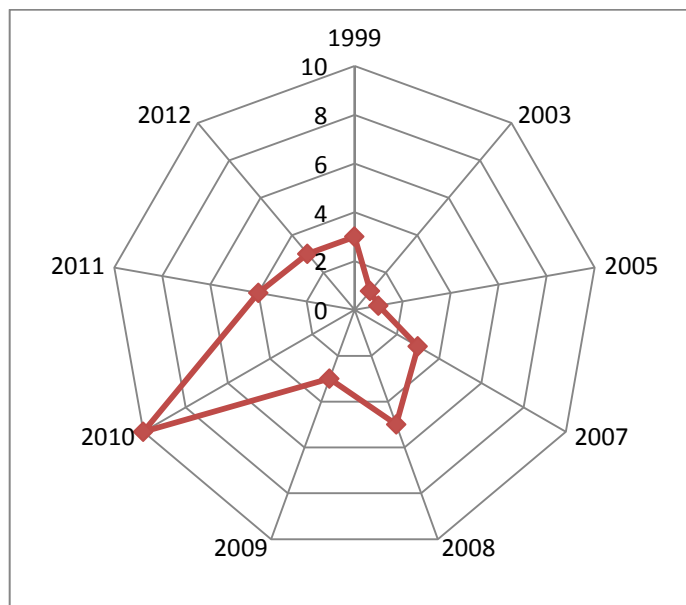
**TABLA No. 12**

#### TIEMPO DE CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

	Años								
Sistema de Gestion	1999	2003	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ISO 9001	1	1	1	3	3	1	5	1	1
ISO 14001	1				2	1	3	2	
OHSAS 18001	1					1	2	1	2
TOTAL	3	1	1	3	5	3	10	4	3

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

**GRÁFICO NO. 33**  
**TIEMPO DE CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

Según los resultados de la encuesta, a partir del año 1999 se han obtenido conocimientos respecto a los Sistemas de Gestión, sin embargo desde el año 2008 al año 2011 (66,67%) es el periodo en donde se registra que los empresarios han recibido más información respecto a los Sistemas de Gestión y las Normas ISO. El auge en conocimiento respecto a los sistemas se da en el año 2010 que corresponde a un 30,30% desde el año 1999 hasta el año 2012.

### 5.1.3 Modalidad de estudio de capacitación sobre modelos de gestión

La modalidad de estudios en que los empresarios del sector CIU C10 han recibido información, capacitación o talleres magistrales nos permitió identificar cual es la metodología general que aplican los organismos públicos y privados para la socialización de las normas.

Dependiendo de la modalidad de estudio se puede percibir el apego a la metodología y profundidad de los conocimientos recibidos por parte de los empresarios de las PYMEs (Zamora, 2014)

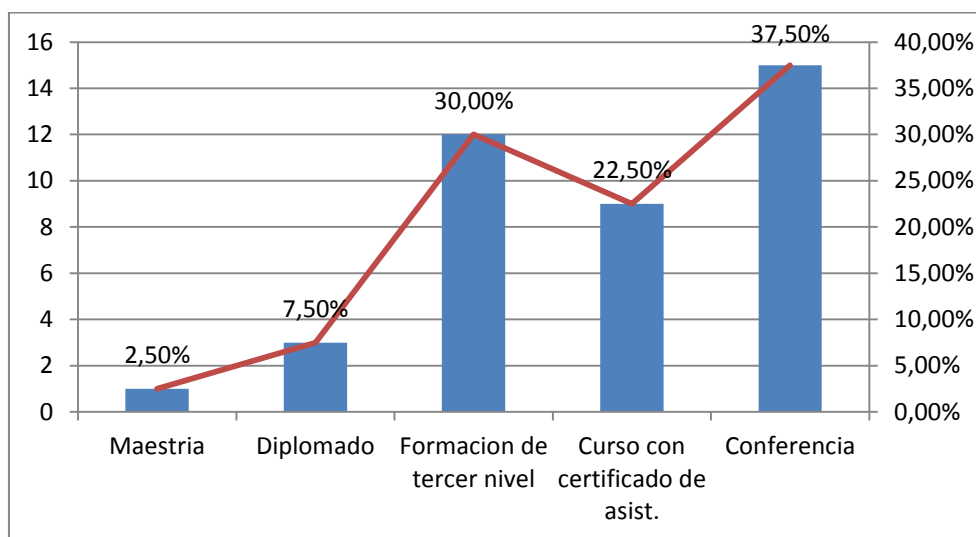
**TABLA No. 13**

#### **MODALIDAD DE ESTUDIO DE CAPACITACIÓN SOBRE MODELOS DE GESTIÓN**

	Modalidad de estudio				
Sistema de Gestion	Maestria	Diplomado	Formacion de tercer nivel	Curso con certificado de asistencia	Conferencia
ISO 9001	1	1	8	4	8
ISO 14001	0	1	2	3	3
OHSAS 18001	0	1	2	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

**GRÁFICO NO. 34**  
**MODALIDAD DE ESTUDIO DE CAPACITACIÓN SOBRE MODELOS DE GESTIÓN**



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

La modalidad en la que la mayoría de los empresarios manifiestan haber recibido algún tipo de formación o capacitación sobre los modelos de gestión y sus normas ISO, son conferencias (37,50%) y la formación de tercer nivel (30,00%) en donde incluye las Universidades e Institutos tecnológicos especializados. Un porcentaje notable son los cursos con certificados de asistencia (22,50%) que ocupa el tercer puesto en formación a los empresarios. Y, se apunta un menor énfasis a la formación mediante Estudios de Diplomado (7,50%) y maestrías (2,50%) en los encuestados.



#### 5.1.4 Motivos para no implementar los modelos de gestión en la empresa

El no implementar los modelos de gestión es una variable independiente del grado de conocimiento de los sistemas de gestión, los empresarios pueden conocer al 100% los sistemas de gestión pero es necesario conocer cuáles son los motivos para que la implementación de los sistemas no se haya efectuado en sus empresas.

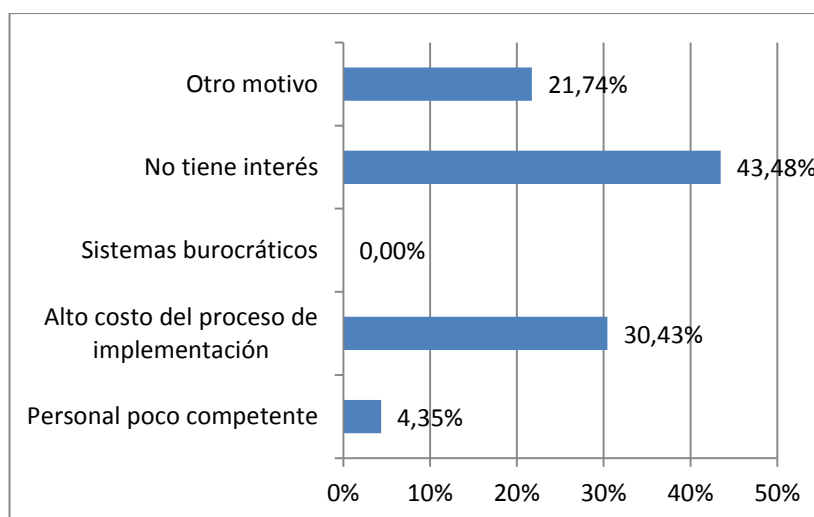
Las PYMEs pueden conocer los sistemas de gestión estudiados, pero no los implementan, por lo que se indagan las razones (Zamora, 2014)

**TABLA No. 14**  
**MOTIVOS PARA NO IMPLEMENTAR LOS MODELOS DE GESTIÓN**  
**EN LA EMPRESA**

<b>Motivos</b>	<b>Personal poco competente</b>	<b>Alto costo del proceso de implementación</b>	<b>Sistemas burocráticos</b>	<b>No tiene interés</b>	<b>Otro motivo</b>
<b>TOTAL</b>	1	7	0	10	5

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

**GRÁFICO NO. 35**  
**MOTIVOS PARA NO IMPLEMENTAR LOS MODELOS DE GESTIÓN**  
**EN LA EMPRESA**



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

La conclusión consolidada de los empresarios corresponde a que el 43,48% no tienen ningún interés en implementar los sistemas de gestión. Un 30,43% piensa que el implementar los sistemas de gestión de calidad, ambientales y de Salud y Seguridad Ocupacional incurre en altos costos, por lo cual es mejor evitar dichos gastos. El 21,74% piensa que existen otros motivos fuera de los mencionados como motivo de la no implementación, como por ejemplo la implementación de dichos sistemas como planificación a largo plazo. Lo positivo es que de todos los empresarios encuestados, ninguno piensa que existen sistemas burocráticos en el país que interfieran en la

implementación. Y, por ultimo un bajo porcentaje que piensa que no existe personal competente (4,35%).

### 5.1.5 Utilización actual de las normas ISO y OHSAS

Para el estudio, se determinó necesario conocer si los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambientales y de Salud y Seguridad Ocupacional se encuentran implementados en las empresas actualmente ya que permite conocer si el desempeño de las empresas del sector CIU C10 se debe a las certificaciones de sus sistemas.

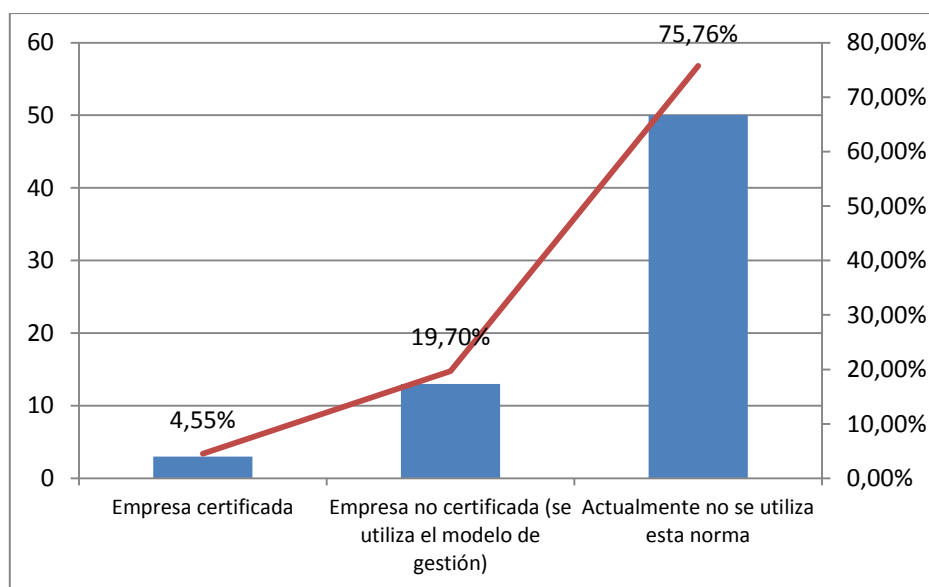
**TABLA No. 15**

#### **UTILIZACIÓN ACTUAL DE LAS NORMAS ISO Y OHSAS**

<b>Sistema de Gestión</b>	<b>Utilización actual</b>		
	<b>Empresa certificada</b>	<b>Empresa no certificada (se utiliza el modelo de gestión)</b>	<b>Actualmente no se utiliza esta norma</b>
<b>ISO 9001</b>	3	6	13
<b>ISO 14001</b>	0	1	21
<b>OHSAS 18001</b>	0	6	16
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>50</b>

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

**GRÁFICO NO. 36**  
**UTILIZACIÓN ACTUAL DE LAS NORMAS ISO Y OHSAS**



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

Un abrumante 75,76% indica que actualmente no se encuentran utilizando las Normas ISO ni sus sistemas de gestión se encuentran certificados. Sin embargo, existe un 19,70% que detalla que sus empresas utilizan los modelos anteriormente mencionados, pero no se encuentran certificadas. Y las empresas que tienen certificadas sus Sistemas de Gestión corresponden al 4,55% de las empresas encuestadas. El panorama es positivo, debido a que las empresas que no están certificadas, pero utilizan un modelo de gestión pueden obtener a corto plazo una certificación de sus sistemas.

## **5.2 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, Normas ISO 9001**

El cuestionario utilizado para el proyecto de investigación, determina en la sección número tres (3) los motivos que llevó a una empresa a implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008. En esta sección se analizó la referencia que tuvo para implementar la norma, los obstáculos que se presentaron en el proceso de implementación y certificación, los beneficios a corto mediano plazo que se obtuvieron y su incidencia en el mercado.

### **5.2.1 Motivos para tomar de referencia la Normas ISO 9001**

La Normas ISO 9001 es necesaria para gestionar adecuadamente los procesos para garantizar de esta manera la calidad de los productos de las PYMEs, se indaga sobre las motivaciones para su uso (Zamora, 2014).

La necesidad de conocer los motivos de los empresarios del sector CIIU C10 para la implementación y certificación en base a las ISO 9001:2008 es

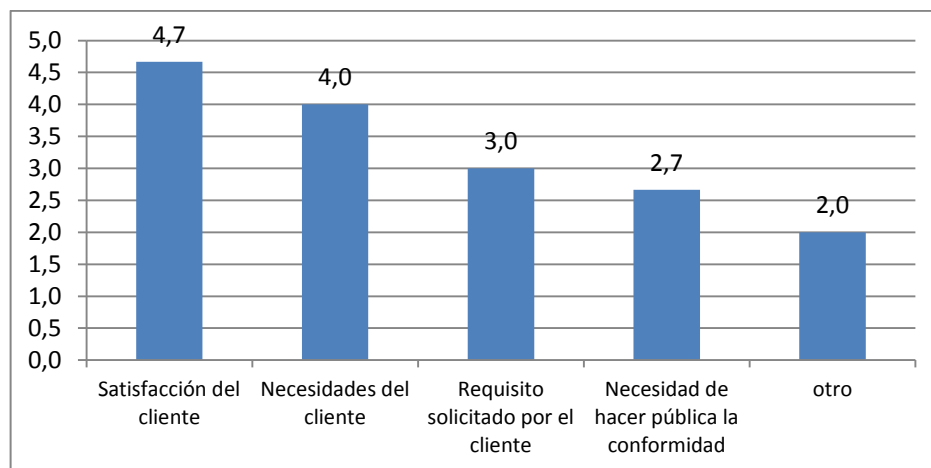
necesaria debido a que nos permitió identificar cuáles son los beneficios claves que requieren obtener en sus empresas.

**TABLA No. 16**  
**MOTIVOS PARA TOMAR DE REFERENCIA LA NORMA ISO 9001**

Motivos	Valoración
Satisfacción del cliente	4,7
Necesidades del cliente	4,0
Requisito solicitado por el cliente	3,0
Necesidad de hacer pública la conformidad	2,7
otro	2,0

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

**GRÁFICO NO. 37**  
**MOTIVOS PARA TOMAR DE REFERENCIA LA NORMA ISO 9001**



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

Un pequeño porcentaje de las empresas encuestas correspondiente al 4,55% se encuentran certificadas por la Norma ISO 9001. Los valores registrados se promedian para cada motivo; así, la satisfacción del cliente se ubica en primer lugar (93,00%) seguido por el cumplimiento con las necesidades del cliente (80,00%). En tercer lugar, los empresarios supieron identificar que uno de los motivos fue que los productos deben contener una seguridad en aspectos de calidad, es por esto que como requisito solicitado por el cliente corresponde a un 60,00%. Un 53,00% identifican a la certificación de la empresa en base a la norma ISO 9001 como una estrategia de Marketing que puede apalancar la comercialización de sus productos. Y por último un 40,00% especifica que fueron otros motivos que los llevaron a implementar la norma ISO 9001.

### **5.2.2 Principales obstáculos para tomar de referencia la Norma ISO 9001**

De manera complementaria a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se consideró necesario conocer no solo los motivos que incentivaron a la implementación, sino también los obstáculos que tuvieron

que pasar para poder establecer un Sistema de Gestión certificado. De esta manera se concluye sobre los factores son parte de la problemática general. Se indaga sobre los principales obstáculos que encuentra el empresario para tomar de referencia la Norma ISO 9001 (Zamora, 2014)

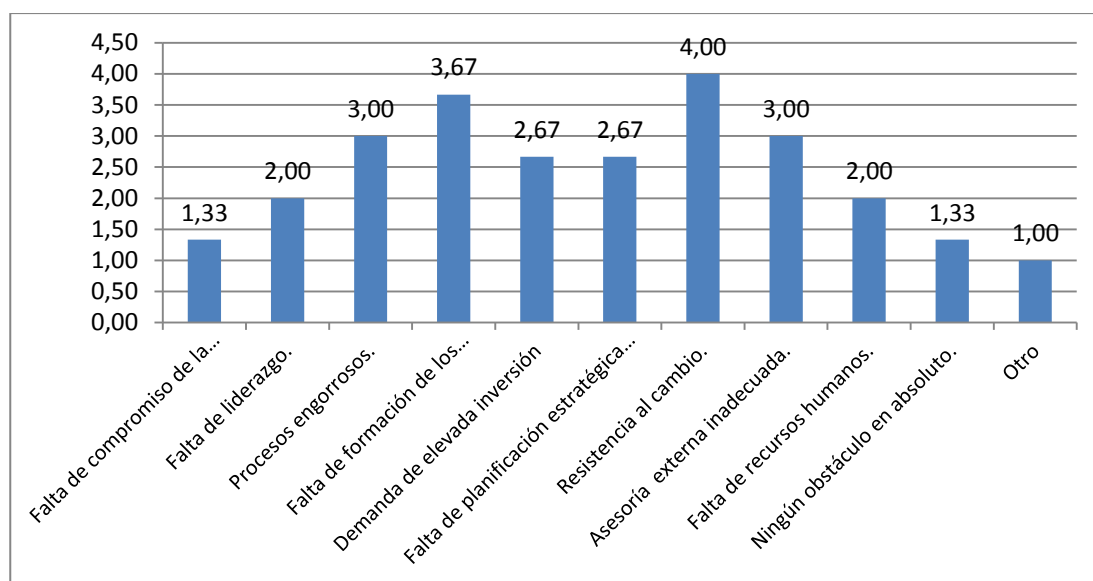
**TABLA No. 17**  
**PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA TOMAR DE REFERENCIA LA**  
**NORMA ISO 9001**

<b>Obstáculos</b>	<b>Valoración</b>
Falta de compromiso de la dirección.	1,33
Falta de liderazgo.	2,00
Procesos engorrosos.	3,00
Falta de formación de los responsables.	3,67
Demanda de elevada inversión	2,67
Falta de planificación estratégica de la empresa.	2,67
Resistencia al cambio.	4,00
Asesoría externa inadecuada.	3,00
Falta de recursos humanos.	2,00
Ningún obstáculo en absoluto.	1,33
Otro	1,00

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación



**GRÁFICO NO. 38**  
**PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA TOMAR DE REFERENCIA LA**  
**NORMA ISO 9001**



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

Los principales obstáculos que identifican los empresarios que poseen las normas ISO 9001 en sus empresas es la resistencia al cambio (80,00%) y la falta de formación de los responsables (73,00%), seguido por los procesos engorrosos (60,00%) y una asesoría externa inadecuada (60,00%). La calificación de la alta inversión para la implementación (53,00%) es otro de los obstáculos de igual manera que la falta de planificación en la empresa (53,00%). La falta de liderazgo y la falta de recursos humanos en la empresa se encuentran conformando el (40,00%) de los principales obstáculos y por

último, los empresarios identifican a la falta de compromiso de la dirección con un (27,00%). En igual porcentaje de los empresarios opinaron que no encontraron ningún obstáculo en absoluto.

### **5.2.3 Beneficios de la aplicación de la Norma ISO 9001**

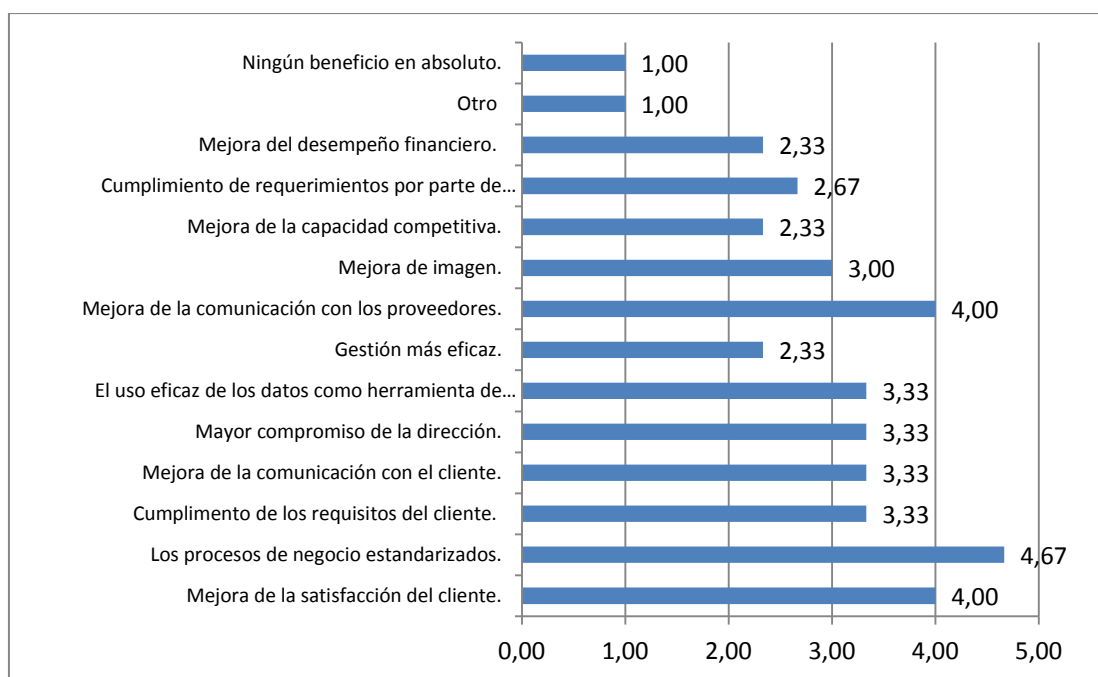
Luego de haber implementado la Norma ISO 9001 y de haber sido certificada como corresponde, es fundamental conocer los beneficios logrados con el funcionamiento de la empresa bajo un Sistema de Gestión de Calidad, y conocer los beneficios adicionales que los empresarios esperan obtener a largo plazo. De igual manera, el uso de la norma ISO 9001 puede incentivar a utilizar otros modelos de gestión y porque no, obtener un sistema integrado de gestión.

**TABLA No. 18**  
**BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001**

<b>Beneficios</b>	<b>Valoración</b>
Mejora de la satisfacción del cliente.	4,00
Los procesos de negocio estandarizados.	4,67
Cumplimiento de los requisitos del cliente.	3,33
Mejora de la comunicación con el cliente.	3,33
Mayor compromiso de la dirección.	3,33
El uso eficaz de los datos como herramienta de gestión empresarial.	3,33
Gestión más eficaz.	2,33
Mejora de la comunicación con los proveedores.	4,00
Mejora de imagen.	3,00
Mejora de la capacidad competitiva.	2,33
Cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores.	2,67
Mejora del desempeño financiero.	2,33
Otro	1,00
Ningún beneficio en absoluto.	1,00

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

**GRÁFICO NO. 39**  
**BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001**



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

Los valores promediados por cada empresario demuestran claramente que el principal beneficio que obtuvieron fue que los procesos de la empresa se estandarizaron (93,00%) y que se cumplieron los requisitos que tenía el cliente de la empresa (80,00%) y por ende, la satisfacción del cliente al adquirir sus productos o servicios (80,00%). El compromiso de la dirección, el uso eficaz de los datos de la organización como herramienta de la gestión empresarial, el aumento de la eficacia y eficiencia en la gestión y la mejora

de la comunicación con el cliente se ubican como objetivos que también se pudieron lograr en un (67,00%). En menor importancia está la mejora de la comunicación con los proveedores (60,00%) seguido por la mejora de la imagen de la empresa (53,00%). Por otro lado, no consideraron tan relevantes el cumplimiento de requerimientos por parte de los proveedores, la mejora del desempeño financiero y la mejora de la capacidad competitiva con un (47,00%) de importancia. Sin embargo, todos los empresarios encontraron sus beneficios más significativos implementando el sistema de gestión de calidad, como indican los resultados detallados anteriormente.

#### **5.2.4 Factores que inciden en la mejora de la competitividad de la empresa**

En esta sección del Cuestionario se obtuvo, según la percepción del empresario de una empresa con Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001, cual es el grado de incidencia en factores que se encuentran relacionados con la mejora de la competitividad de empresa.

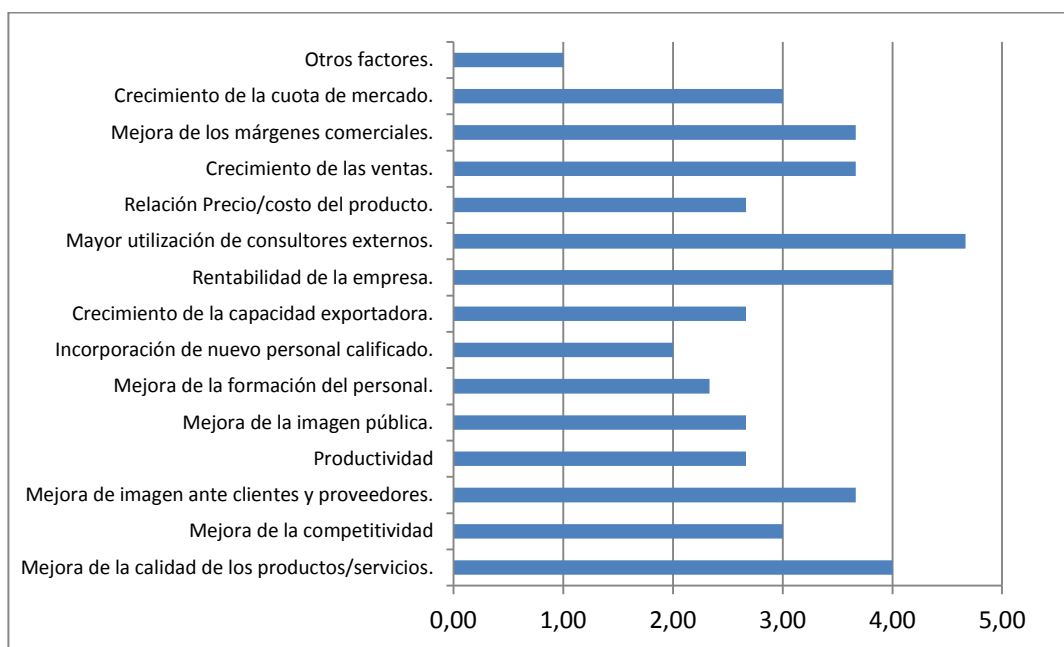
**TABLA No. 19**  
**FACTORES QUE INCIDEN EN LA MEJORA DE LA**  
**COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**

<b>Factores</b>	<b>Valoración</b>
Mejora de la calidad de los productos/servicios.	4,00
Mejora de la competitividad	3,00
Mejora de imagen ante clientes y proveedores.	3,67
Productividad	2,67
Mejora de la imagen pública.	2,67
Mejora de la formación del personal.	2,33
Incorporación de nuevo personal calificado.	2,00
Crecimiento de la capacidad exportadora.	2,67
Rentabilidad de la empresa.	4,00
Mayor utilización de consultores externos.	4,67
Relación Precio/costo del producto.	2,67
Crecimiento de las ventas.	3,67
Mejora de los márgenes comerciales.	3,67
Crecimiento de la cuota de mercado.	3,00
Otros factores.	1,00

**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

## GRÁFICO NO. 40

## FACTORES QUE INCIDEN EN LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA



**Fuente:** Trabajo de Campo Investigación

Mediante valores promediados para cada factor podemos concluir que los empresarios consideraron los de mayor incidencia es la mejora de la formación del personal (93,00%), la mejora de la imagen pública al certificar sus sistemas de gestión (80,00%) y la mejora de la calidad en sus productos y/o servicios ofertados (80,00%). El grupo consiguiente comprende entre la mejora de la competitividad, la productividad y la incorporación de nuevo personal calificado con un (73,00%). En el tercer rango de calificación por parte de los empresarios se encuentra, sin lugar a duda, la mejora de la rentabilidad y la mejora de la imagen de la empresa

ante clientes y proveedores con un (60,00%). Con menor peso de incidencia se valoraron otros factores como la relación Precio/costo del producto, el crecimiento de las ventas, el crecimiento de la capacidad exportadora y la mayor utilización de consultores externos con un (53,00%). Y, por último la mejora de los márgenes comerciales y el crecimiento de la cuota de mercado con (47,00%) y (40,00%) se consideran sin incidencia respecto a los otros factores.

### **5.3 Sistema de Gestión Ambiental, Normas ISO 14001**

En la cuarta sección del cuestionario se determinó los motivos que incentivaron a los empresarios a aplicar un sistema de gestión ambiental en sus empresas, la problemática al implementar y al mantener el sistema de gestión ambiental como principal norma y objetivo a cumplir, los beneficios que han tenido post implementación y la incidencia en la competitividad que se ha reflejado en la empresa desde la aplicación de la Norma ISO 14001, sin embargo ninguno de los empresarios que fueron abordados para realizar el cuestionario mencionó tener un Sistema de Gestión Ambiental certificado con la norma ISO 14001.



#### **5.4 Sistemas de Gestión en Salud y Seguridad Ocupacional, Normas OHSAS 18001**

En la sección 5 del cuestionario se deseaba determinar cuáles fueron los motivos para que las pequeñas y medianas empresas que comprenden el sector CIIU C10 tomen como referencia la norma OHSAS 18001 en un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional. La sección mencionada no fue completada de manera exitosa debido a que los empresarios encuestados citaron no utilizar un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional certificado con la norma OHSAS 18001.

#### **5.5 Sistema Integrado de Gestión**

En esta sección se deseaba determinar si las empresas han logrado integrar la norma ISO 9001 con otros sistemas de gestión de normas o modelos. Esta sección del cuestionario no fue completada debido a que ninguna de las empresas a las que se aplicó las encuestas utiliza otras normas o modelos de gestión.

El resultado obtenido en la tabulación de las encuestas muestra un escenario de poco interés y conocimiento de los empresarios que integran las PYMEs manufactureras del sector CIIU C10 respecto a los sistemas de Gestión de Calidad, Ambientales y de Salud y Seguridad Ocupacional y sus respectivas certificaciones en base a las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Se puede identificar que los empresarios tienen otras visiones para sus empresas, es decir cumplir con todas las normas y requisitos que el país implementa y exige su cumplimiento. El gobierno central ecuatoriano, en su búsqueda de la calidad en las empresas ecuatorianas ha establecidos normas internacionales que las empresas ecuatorianas deben cumplir para ejercer cualquier actividad económica en el país. Los empresarios se enfocan, con lógica a los parámetros y lineamientos establecidos por organismos públicos de control a fin de evitar sanciones y certificar sus procesos y procedimientos con estándares de calidad fuera de las normas ISO. Es importante mencionar que los empresarios no desechan la posibilidad de gestionar sus empresas en bases a los Sistemas de Gestión estudiados en este proyecto, sin embargo, la posible implementación se piensa a mediano y largo plazo en las empresas. Los desafíos para los empresarios que deseen implementar los sistemas de gestión basados en las normas ISO y OHSAS tendrán ciertos desafíos que afrontar, sin embargo, al lograr la certificación se obtendrán resultados como el aumento de la competitividad de la empresa, la mejora de sus productos y servicios, la estandarización de sus procesos y procedimiento, la mejora de la imagen de la empresa hacia sus clientes y proveedores y el aumento de la rentabilidad por consiguiente.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- El enfoque en la satisfacción del cliente es uno de los elementos claves para lograr la calidad en la fabricación de los productos de las empresas. Las organizaciones que fijan su visión y establecen sus metas y objetivos en aumentar la satisfacción total del consumidor o cliente final, son empresas que poseen un alto grado de sobrevivencia en los mercados locales e internacionales.
- La implementación de la calidad en la empresa es cada vez más indispensable. Los beneficios que se pueden obtener con el compromiso de todo el talento humano en el logro u obtención de los objetivos referentes a la calidad tienen cada vez más impacto, posicionando a las empresas y logrando altos niveles de competitividad frente a las empresas del mismo mercado.
- La implementación de los sistemas de gestión potencian a una organización en aspectos sociales, económicos, políticos, ambientales y de desarrollo competitivo. A pesar de la gran problemática de la implementación de los sistemas de gestión, las organizaciones se recomienda realizarlo, ya que el único

fracaso que pueden tener es no analizar la posibilidad de la implementación de normas internacionales que aseguran una empresa con mejor gestión empresarial.

- Las PYMEs, a pesar de que se considera un sector importante de la economía de un país que aporta al crecimiento económico, a la generación de plazas de empleo, al desarrollo competitivo de pequeños y medianos empresarios, posee factores que influyen directamente en los obstáculos que tienen las empresas en la ejecución de sus actividades económicas, tales como el acceso al financiamiento, la falta de procesos productivos basados en tecnología de punta, la Administración Tributaria y su pago de impuestos, la formalidad y la competencia limpia dentro de los sectores económicos y la inestabilidad política.
- El panorama en el Ecuador para el Sector Manufacturero es optimista, debido a que tanto el gobierno central como organismos privados se encuentran incentivando al crecimiento integral del sector con certificaciones de sus procesos, ferias de exposiciones de sus productos y servicios, la facilidad de la exportación a países de la comunidad Latinoamérica. El sector se proyecta positivamente debido a que se considera como uno de los sectores estratégicos que el país debe potenciar a su máxima expresión para el logro de objetivos en temas de crecimiento sustentable.

- El gobierno central implementa normas, leyes y controles que asegurar la calidad e inocuidad de los productos y servicios ofertados al consumidor final. En lo que respecta al sector CIU C10 de elaboración de productos alimenticios existen normas y reglamentos que deben ser obligatoriamente aplicados en los procesos de las empresas a fin de asegurar la calidad en sus procesos. Las medidas tomadas por el gobierno central en definitiva apalancará la gestión de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo la falta de análisis respecto a la problemática de implementación de las normas establecidas han desencadenado una disconformidad en los empresarios llegando al punto de no culminación de lo solicitado por el órganos reguladores de los procesos.
- El cambio de la Matriz productiva en el Ecuador se basa en el apoyo del Gobierno Central a los sectores productivos e industrias estratégicas. Dentro de los sectores productivos se encuentra los alimentos frescos y procesados. Esto permite concluir que el sector alimenticio tendrá un apoyo importante de parte del gobierno y, es por esto que los empresarios deben aprovechar para apalancar su gestión basadas a las estrategias implementadas.

- Existen normas y certificaciones establecidas internacionalmente e implementadas por el Sector Público para que las empresas ecuatorianas puedan gestionar sus empresas basadas en principios o buenas prácticas para que sus productos puedan mantener estándares de calidad requeridos por el cliente y de esta manera poder ampliar internacionalmente el mercado de las organizaciones ecuatorianas. Las Buenas Prácticas de Manufactura implementadas en el Ecuador por medio del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) es una gran iniciativa del estado para las empresas que necesitan estandarizar sus procedimientos a fin de mejorar la imagen de la empresa entre sus clientes y proveedores y mejorar la competitividad en el mercado local y posteriormente, en mercados internacionales.
- El apalancamiento que las PYMEs pueden obtener actualmente de los organismos del gobierno ecuatoriano es una de las principales ventajas que deben ser aprovechada. Las iniciativas como PRODUCEPYME, El Sistema de Bienes de producción Nacional, las Ferias inversas y otros proyectos sirven para que los pequeños y medianos empresarios logren trabajar en equipo hacia el desarrollo del país.

- Las empresas continuamente se sienten amenazadas por organismos públicos o por la propia competencia del sector. Esto dificultó la recolección de la información para realizar la investigación del grado de aplicación de los sistemas de gestión que utilizan las normas ISO y OHSAS en las PYMEs alimenticias. Adicionalmente, se identificó una gran cantidad de empresas que sus establecimientos ya no funcionaban en la dirección que se detallaba como el cierre de sus actividades económicas por motivos desconocidos.
- La necesidad de estandarizar los procesos y procedimientos de las empresas y organizaciones es indispensable para poder planificar, medir, gestionar y controlar sus procesos con el objetivo de identificar posibles oportunidades de mejora para el crecimiento de la empresa y la obtención de los objetivos planteados.

### **Del Sistema de Gestión de la calidad, Normas ISO 9001**

- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad a establecer en los procesos y procedimientos internos de las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. El análisis de los procesos requeridos por la norma conduce a la mejora o re-ingeniería de procesos y posee 8 principios que direccionan a las empresas hacia un mejor desempeño: enfoque en el cliente y basado en procesos, liderazgo y participación del personal, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
- En el estudio efectuado a las pequeñas y medianas empresas que conforman el sector CIIU C10 de elaboración de productos alimenticios en el Distrito Metropolitano de Quito, como resultado se obtiene que el Sistema de Gestión de Calidad que utiliza la normas ISO 9001 es la más conocida por los empresarios con el 28,33% del total de la muestra. Por otro lado, varios empresarios mencionan conocer y encontrarse implementando las Buenas Prácticas de Manufactura, algunos de ellos es por iniciativa propia de la empresa, otros debido a que los Organismos Públicos así lo exigen como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Agencia Nacional de Regulación,



Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Ministerio de Salud Pública (MPS) en base al Decreto Ejecutivo No. 3253. Adicionalmente uno de los empresarios mencionaron conocer los sistemas HACCP, otro empresario a la empresa de consultoría y capacitación AIB International con la cual ejercer conjuntamente la implementación de la calidad y la Norma KOSHER referente a certificación de comida árabe y hebrea que se encuentran actualmente aplicándose en algunas empresas del sector.

- El 78,79% de los potenciales empresarios afirmaron que los conocimientos sobre Sistemas de Gestión de Calidad, Ambientales y de Salud y Seguridad Ocupacional los han adquirido a través de los estudios de tercer nivel, en cursos con certificados de asistencia y sobretodo en conferencias. Esta capacitación fue realizada en su gran mayoría en el año 2010.
- De las 22 empresas entrevistadas para la investigación, únicamente 3 de ellas se encontraban certificadas con la norma ISO 9001. Sin embargo 6 empresas argumentan que, a pesar que sus empresas no han podido obtener la certificación de la norma ISO 9001, actualmente si se encuentran utilizando los modelos de gestión y esperan a corto plazo, proceder con el proceso de certificación para conformar este grupo exclusivo de empresas certificadas.

- De las empresas analizadas, ninguna de ellas en la actualidad poseen un Sistema de Gestión Ambiental certificados con la norma ISO 14001, sin embargo 1 empresa fundamenta que se encuentra utilizando un modelo parecido de gestión y que es certificable por organismos estatales como la certificación de “punto verde”. Lo mencionado ayuda a las empresas a obtener certificaciones más accesibles que tengan igual impacto.
- A pesar de que en el proyecto de investigación ninguna empresa posee un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional, 6 de ellas argumentan tener los procesos y procedimientos establecidos en sus organizaciones que poseen lineamientos parecidos al de la OHSAS 18001. Algunas de las empresas, como estrategia a corto plazo, piensan involucrarse en un proceso de certificación de sus procesos para obtener el respaldo de las OHSAS.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Los gremios privados representantes de los sectores productivos de las PYMEs y MIPYMEs deben considerar indispensable medir el crecimiento de las empresas y el aumento de la participación en el mercado nacional que han logrado implementar un sistema de gestión de calidad basado en normas internacionales en base a estudios de satisfacción con encuestas y/o entrevistas para identificar cuáles son los puntos críticos de éxito que han obtenido y así comunicar a las demás empresas cuales son los hitos principales para la implementación.
- Para enfrentar proactivamente los principales desafíos que impiden el desarrollo del sector y el mejoramiento de la competitividad, el producto que se ofrece debe tener diferenciación, se puede recurrir a procesos de asociatividad (por ejemplo almacenes conjuntos, ferias) se puede mejorar el servicio a través de la capacitación, además se puede brindar concienciación de los beneficios de nuestro producto al consumidor final.

- Las campañas comunicacionales del Gobierno Central deben ser enfocadas a las pequeñas y medianas empresas para que los productos y servicios ofertados al mercado nacional obtengan un apalancamiento a fin de lograr implementar la calidad y la mejora continua en sus procesos.
- Los organismos encargados de los procesos de evaluación y monitoreo del país como el INEC, MIPRO, Ministerio Coordinador de Producción, empleo y competitividad deberán realizar un estudio para identificar cuál ha sido el impacto de las empresas al alinearse al cambio de la matriz productiva propuesta por el Gobierno Central en temas de aumento de la productividad y participación competitiva y la forma que las organizaciones se han alineado a la sustitución de las importaciones, de esta manera se podrá comprobar y recomendar seguir con el modelo propuesto o, caso contrario analizar nuevamente las estrategias aplicadas a fin de beneficiar a todos los sectores productivos.
- La necesidad de conocer, medir, analizar y proponer mejoras posterior a la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura al sector Alimenticio beneficiará a todos los involucrados directos e. De esta manera las empresas pueden utilizar las BPM como línea base para la certificación de sus sistemas de gestión basadas en la implementación de normas internacionales.

- Las empresas ecuatorianas deben apalancar su planificación estratégica con los gremios privados del país en factores como innovación, tecnología y recurso humano calificado o especializado ya que de esta manera pueden generar nuevas estrategias para la subsistencia de las empresas y encontrar la forma de aumentar la participación del sector en el mercado ecuatoriano. Las posibilidades de que las empresas ecuatorianas exporten sus productos también se basa en la definición de estrategias de la alta gerencia para introducir sus productos en países con demandas insatisfechas.
- Las universidades ecuatorianas se encuentran en constante análisis y estudios de las PYMEs a fin de conocer cuál es el grado de participación de las empresas en la economía ecuatoriana, de esta manera las empresas pueden acceder a estas investigaciones con el objetivo de gestionar sus empresas de mejor manera y poder mantenerse en el mercado por varios años.
- Los organismos gubernamentales trabajan a favor de las pequeñas, medianas y grandes empresas ecuatorianas con programas y proyectos que tienen como objetivo el crecimiento de las empresas ecuatorianas en la participación de la economía nacional. Los beneficios del Gobierno es el crecimiento económico de las empresas y la generación de plazas de trabajo para la población nacional, sin embargo los beneficios para los empresarios son muchos más debido a que se

basan a los insumos y recursos que utilizan las empresas para generar productos de calidad como por ejemplo el personal calificado, la innovación en la tecnología que utilizan, el aumento de capital brindado por entidades financieras y la capacitación para hacer que el recurso humano sea especializado en la producción de bienes y en la prestación de servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Certificado de Buenas Prácticas para Alimentos*. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Quito: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
2. Armengou, L. M. (2012). *El compromiso de los mandos intermedios y la involucración de los trabajadores en el negocio como estrategia para mantener el liderazgo en el mercados*. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya.
3. Banco Mundial. (2014). *Nuevo informe identifica grandes oportunidades en el mercado de las tecnologías limpias para las pequeñas empresas en los países en desarrollo*. Washington, DC.: Banco Mundial.
4. Bureau Veritas. (27 de Junio de 2008). *Certificación ISO 9001*. Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de Bureau Veritas: <http://www.bureauveritas.es>
5. Burley, K., & Palma, P. A. (25 de Febrero de 2014). *Ventajas de las pequeñas empresas sobre las grandes empresas*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de La Voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-de-las-pequeas-empresas-sobre-las-grandes-empresas-5955.html>
6. Cabrera O, J., & Tello A, J. (n/d de n/d de 2010). Plan para la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad, el ambiente y la seguridad ocupacional para el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cuenca. Quito, Pichincha, Ecuador.
7. Calidad PUCP. (25 de Julio de 2012). *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Instituto para la Calidad: <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/sistemas-integrados-de-gestion-una-clara-definicion#sthash.NgqcGZZz.dpbs>
8. Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha. (n/d de n/d de n/d). *HOME*, n/a. (CAPEIPI, Editor, CAPEIPI, Productor, & CAPEIPI) Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de CAPEIPI: <http://www.capeipi.org.ec/>

9. Castro, W. M. (n.d de Agosto de 1999). Gestion en el Tercer Milenio. *La Innovacion en la gestion empresarial*. Lima, Lima, Perú: Servicios U. Nacional Mayor de San Marcos-Lima.
10. CEPAL; OCDE. (2013). *Pespectivas Económicas de América Latina 2013*. Santiago de Chile: Shutterstock.
11. CEPAL-OCDE. (2012). *Perspectivas Económicas de América Latina 2013: Politicas de Pymes para el cambio estructural*. Santiago de Chile: CEPAL.
12. Cohen A, M., & Baralla, G. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina*. Ieralpyme, Fundación Mediterranea. Washington D.C.: IERAL.
13. Comité Nacional del Codex Alimentarius. (01 de Diciembre de 2010). *¿Qué es el Codex Alimentarius?* Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de Codex Alimentarius en Ecuador: <http://codex.inen.gob.ec/codex/Inicio.aspx>
14. Comité Técnico ISO/TC 176. (2008). *Norma Internacional ISO 9001 - Requisitos*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
15. Cuatrecasas A, L. (15 de Diciembre de 2010). *Los Costos de la Calidad y de la no Calidad*. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de InQualitas: <http://www.inqualitas.net/articulos/898-costos-de-la-calidad-y-de-la-no-calidad>
16. Decreto Ejecutivo No. 3253. (04 de Noviembre de 2002). Decreto Ejecutivo No. 3253. *REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA ALIMENTOS PROCESADOS, I(1), 1, 26*. (M. d. Pública, Ed., n/a, Trad., & n/a, Recopilador) Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
17. Deming, W. E. (1986). *Fuera de la Crisis*. Massachusetts: MIT/CAES.
18. Dueñas N, R. (2011). Editorial Corporación EKOS. *EKOS PYMES 2011*, 2-9.
19. Estrada B, R., García P, D., & Sánchez T, V. (n.d de Abril - Junio de 2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme. *Revista Venezolana de Gerencia V.14 n.46, 14(46)*, 169-172.
20. Feigenbaum, A. V. (1994). *Control total de la calidad*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
21. FLACSO-MIPRO. (2013). *Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: Gráficas V&M.
22. FUMEC. (2012). *Tecnologías Limpias*. Mexico D.F.: FUMEC.



23. Galgano, A. (1995). *Los 7 Instrumentos de la Calidad Total*. Madrid: Lavel S.A.
24. Ganser, O. (15 de enero de 2003). *gestiopolis.com*. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de [gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admpro3og.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admpro3og.htm)
25. Gomez, F., Villar, J. F., & Tejero, M. (2003). *Seis Sigma*. España: FC Editorial.
26. Horna, L., Guachamín, M., & Osorio, N. (2009). Análisis de mercado de sector industrias manufactureras. *Revista Politécnica*, 230-243.
27. Hurtado, R., Rodriguez, W., Fuentes, H., & Galleguillos, C. (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Facultad de ingeniería de la Universidad de Atacama*, 17-26.
28. ICONTEC Internacional. (2011). *Las normas OHSAS 18001 y su implementación*. Bogota: Kimpres Ltda.
29. Icontec, ITC, ISO. (2011). *ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental*. Colombia: J.L Impresores Ltda.
30. INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* (1ra ed., Vol. 4). (U. d. Síntesis, Ed., & N/A, Trad.) Quito, Pichincha, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
31. Innovartic. (2007). *Tecnologías Limpias*. Mexico: Innovartic.
32. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2011). *Reseña Histórica*. Quito: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
33. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *Día Mundial de la Normalización*. Quito: INEN.
34. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2012*. INEC, Ecuador en Cifras. Quito: Ecuador en Cifras.
35. Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el Control de la Calidad Total?* Bogotá: Editorial Norma.
36. ISO 14001. (2004). *Sistema de Gestión Ambiental - Requisitos*. Suiza: ISO 2004.
37. ISO 9001. (2008). *ISO 9001 - Quality management*. Ginebra: Technical committee (TC) ISO/TC 176.
38. ISO 9001 Calidad. (n.d de Abril de 2013). *Elementos de un Proceso*. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de ISO 9001 Calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

39. Jaramillo, J. P. (2014). Perspectiva Económica en el Ecuador: La Matriz Productiva 2014. *Revista Perspectiva IDE*, 9-12.
40. Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
41. León Elsa, M. C. (15 de Marzo de 2013). *Repositorio Digital Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador*. Recuperado el 2010 de Mayo de 2014, de Repositorio Digital Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5062>
42. Lerner, A. (18 de Junio de 2007). *de Gerencia.com*. (A. Lerner, Editor, & A. Lerner, Productor) Recuperado el 24 de Junio de 2014, de de Gerencia.com: [http://www.degerencia.com/articulo/tqm\\_y\\_six\\_sigma\\_una\\_revision\\_comparada\\_sobre\\_practicas\\_de\\_mejoramiento\\_continuo](http://www.degerencia.com/articulo/tqm_y_six_sigma_una_revision_comparada_sobre_practicas_de_mejoramiento_continuo)
43. López, J. A. (2010). *Comentario del Libro: Fuera de la Crisis*. Otoño: Universidad de Playa Ancha.
44. Mateo C, R. J. (06 de Julio de 2014). *Quality Trends*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de Suprema Qualitas: <http://qualitytrends.squalitas.com/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad>
45. Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2014). *Experiencias de cambio de la Matriz Productiva*. Guayaquil: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.
46. Ministerio de Industrias y Productividad. (n/d de n/d de 2014). *Programas y Servicio del MIPRO*, 1. (M. d. Productividad, Editor, M. d. Productividad, Productor, & Gobierno Constitucional del Ecuador) Recuperado el 09 de Octubre de 2014, de Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/>
47. Naranjo A, B. (01 de Febrero de 2007). *Enfoque al cliente, responsabilidad de todos*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales8/mkt/enfoque-al-cliente-mercadeo-relacional.htm>
48. Nava, V. M., & Jiménez, A. R. (2005). *ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Mexico: Editorial Limusa.
49. Norma ISO 14001. (2004). *Sistemas de gestión ambiental*. Ginebra: ISO.

50. Normas 9000. (N/D de N/D de 2011). *Qué es la ISO 9001*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de Herramientas para sistemas de calidad: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
51. O'Farrell, R. (n.d de Junio de 2014). *Diferencias entre las opciones de financiamiento en empresas grandes y pequeñas*. (E. B. Doria, Ed.) Recuperado el 29 de Noviembre de 2014, de La Voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/diferencias-entre-las-opciones-de-financiacion-en-empresas-grandes-y-pequeas-10808.html>
52. OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Zone. (N/D de N/D de 2007). *OHSAS 18001 Health & Safety Zone*. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Zone: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com>
53. OHSAS Project Group. (2007). *OHSAS 18001-2007*. n.d: OHSAS Project Group.
54. ONU, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)* (4ta ed., Vol. IV). (D. d. sociales, Ed., & D. d. Estadística, Trad.) Nueva York, Nueva York, USA: Naciones Unidas.
55. Organización Mundial de la Salud; Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (14-18 de Julio de 2014). *Comida Buena y Saludable para todos*. Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de Codex Alimentarius - Normas Internacionales para los Alimentos: <http://www.codexalimentarius.org/codex-home/es/>
56. Orozco, M. (2014). Las pymes tendrán 18 meses más para cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura. *El comercio*, 18-22.
57. Pareto, V. (1906). *Manual de Economía Política*. N/A: N/A.
58. Pereira, J. E. (08 de Septiembre de 2013). *Qué es el Triángulo del Servicio*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de TodoMarketing: <http://www.todomktblog.com/2013/09/triangulo-servicio.html>
59. Pérez C, Y. (2012). *Tesis: El enfoque de procesos en hoteles habaguanex: Perspectiva metodológica*. Universidad de la Habana: ISBN.
60. Pérez, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el Servicio*. España: Gesbiblo, S.L.

61. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2014). *Grado de Aplicación de los Sistemas de Gestión que Utilizan las normas ISO y OHSAS en las PYMES manufactureras en el Distrito Metropolitano de Quito*. PUCE, Departamento de Investigación FCAC - PUCE. Quito: PUCE.
62. Red de Desarrollo Sostenible de Colombia. (14 de Abril de 2012). *Red de Desarrollo Sostenible de Colombia*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de Red de Desarrollo Sostenible de Colombia: <http://www.rds.org.co/>
63. Romero, A. L., & Miranda, S. L. (10 de Agosto de 2007). *El sistema de la calidad, su impacto empresarial y el cambio organizacional*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/impacto-empresarial-del-sistema-de-calidad-en-el-cambio-organizacional.htm>
64. Romo L, E. (2014). El Desarrollo de las Pymes Alimenticias en el Ecuador. *Capeipi*, 9-10.
65. Sanchez B, G. (2009). *Competitividad regional de las empresas manufactureras de México*. Mexico D.F.: N/D.
66. Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (n/d de n/d de 2010). *Qué es la Acreditación*, n/d. (Gobierno Constitucional Ecuatoriano) Recuperado el 29 de Enero de 2015, de Servicio de Acreditación Ecuatoriano: <http://www.acreditacion.gob.ec/>
67. Servicio de Rentas Internas. (N/D de N/D de 2010). *Las pymes*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec>
68. Servicios Ciudadanos del MDMQ. (17 de Abril de 2014). *Nuevo Proceso de LUAE*. (D. M. Ciudadanos, Ed.) Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de Servicios Ciudadanos: <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/Inicio.aspx>
69. Superintendencia de Compañías. (2014). *Información Estadística Consolidada*. Quito: Superintendencia de Compañías.
70. Tarí G, J. J. (2001). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. España: Universidad de Alicante.
71. UNICEN. (2004). *Sistemas de Gestión Medioambiental en la empresa*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires.
72. Zamora, G. (2014). *Proyecto de Investigación Pymes 5*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1.7. Código CIU: \_\_\_\_\_ Tamaño: \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 2. NORMAS ISO y OHSAS

- 2.1. ¿Conoce alguno de los siguientes modelos de gestión basados en las normas ISO y OHSAS?  
(Pregunta de respuesta múltiple)

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 22000	ISO 26000	ISO 17025	Otro	Ninguno

Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

- 2.2. Señale en qué año conoció sobre alguno de estos modelos de gestión.

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001

- 2.3. ¿En qué modalidad de estudio ha recibido formación o capacitación sobre estos modelos de gestión?

ESTUDIOS	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Maestría			
Diplomado			
Formación de tercer nivel.			
Curso con certificado de asistencia.			
Conferencia			

- 2.4. Si su empresa actualmente no está gestionando o certificada con uno de estos modelos de gestión, escoja entre las opciones dadas, cuáles fueron los motivos.  
(Pregunta de respuesta múltiple)

MOTIVOS	ISO Y OHSAS
Personal poco competente.	
Alto costo del proceso de implementación y certificación.	
Sistemas burocráticos.	
No tiene interés.	

Si son otros los factores, favor indíquelos: \_\_\_\_\_

- 2.5. Señale la utilización actual de las normas ISO y OHSAS en su empresa:

UTILIZACIÓN ACTUAL	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Empresa certificada.			
Empresa no certificada (se utiliza el modelo de gestión)			
Actualmente no se utiliza esta norma			

*Si Usted utiliza una de las normas indicadas, por favor pase a la sección correspondiente a su Norma en la encuesta.*

### SECCIÓN 3. NORMAS ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad

- 3.1. Escoja cuáles fueron los motivos para que su empresa tome de referencia la Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad y evalúe.

(Lea todos los motivos, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

MOTIVOS	ISO 9001
La satisfacción del cliente.	
Necesidades del mercado.	
Requisito solicitado por el cliente.	
Necesidad de hacer pública la conformidad.	
Otro	

Si son otros los motivos, favor indíquelos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 3.2. Señale cuáles fueron los obstáculos principales que se presentaron en la empresa al tomar como referencia este modelo de gestión y evalúe.

(Lea todos los obstáculos, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

OBSTÁCULOS	ISO 9001
Falta de compromiso de la dirección.	
Falta de liderazgo.	
Procesos engorrosos.	
Falta de formación de los responsables.	
Demanda de elevada inversión	
Falta de planificación estratégica de la empresa.	
Resistencia al cambio.	
Asesoría externa inadecuada.	
Falta de recursos humanos.	
Ningún obstáculo en absoluto.	
Otro	

Si son otros los obstáculos, favor indíquelos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 3.3. Señale cuáles han sido para su empresa los beneficios más importantes de la aplicación de la norma ISO 9001 y califique.

(Lea todos los beneficios, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

BENEFICIOS	ISO 9001
Mejora de la satisfacción del cliente.	
Los procesos de negocio estandarizados.	
Mayor compromiso de la dirección.	
El uso eficaz de los datos como herramienta de gestión empresarial.	
Gestión más eficaz.	
Mejora de la comunicación con el cliente.	
Cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores.	
Cumplimiento de los requisitos del cliente.	
Mejora de la comunicación con los proveedores.	
Mejora del desempeño financiero.	
Mejora de imagen.	
Mejora de la capacidad competitiva.	
Ningún beneficio en absoluto.	
Otro	

Si son otros los obstáculos, favor indíquelos: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- 3.4. Evalúe la incidencia del modelo de gestión ISO 9001 en los siguientes factores, relacionados con la mejora de la competitividad en la empresa.

(Lea todos los factores, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menor efecto y 5 mayor efecto.)

FACTORES	ISO 9001
Mejora de la calidad de los productos/servicios.	
Rentabilidad de la empresa.	
Productividad	
Relación Precio/costo del producto.	
Crecimiento de las ventas.	
Mejora de los márgenes comerciales.	
Crecimiento de la cuota de mercado.	
Crecimiento de la capacidad exportadora.	
Mejora de la imagen pública.	
Mejora de la formación del personal.	
Mayor utilización de consultores externos.	
Incorporación de nuevo personal calificado.	
Mejora de la competitividad.	
Mejora de imagen ante clientes y proveedores.	
Otros factores.	

#### SECCIÓN 4. Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001

- 4.1. Señale, en orden de prioridad, cuáles fueron los motivos para que su empresa tome de referencia el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y evalúe.

(Lea todos los motivos, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

MOTIVOS	ISO 14001
Necesidades del mercado.	
Requisito solicitado por el cliente.	
Necesidad de hacer pública la conformidad, reputación.	
Reducción del impacto medioambiental.	
Reducción de costos de gestión.	
Cumplimiento de la ley y ordenanzas.	
Cumplimiento de la estrategia interna de la empresa.	
Ventaja competitiva.	
Implementación del SIG.	
Otro	



- 4.2. Señale cuáles fueron los obstáculos principales al tomar como referencia este modelo de gestión y evalúe.  
(Lea todos los obstáculos, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

OBSTÁCULOS	ISO 14001
Falta de compromiso de la dirección.	
Falta de liderazgo.	
Procesos engorrosos.	
Falta de formación de los responsables.	
Demanda de elevada inversión.	
Falta de planificación estratégica de la empresa.	
Resistencia al cambio.	
Asesoría externa inadecuada.	
Falta de recursos humanos.	
Desconocimiento de leyes y ordenanzas.	
Ningún obstáculo en absoluto.	
Otro	

- 4.3. Señale cuáles han sido para su empresa los beneficios más importantes de la aplicación del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y califique.  
(Lea todos los beneficios, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

BENEFICIOS	ISO 14001
Mejora de la satisfacción del cliente.	
Procesos de negocio estandarizados.	
Mejora de la calidad del producto.	
Mayor compromiso de la dirección.	
El uso eficaz de los datos como herramienta de gestión empresarial ambiental.	
Gestión ambiental más eficaz.	
Cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores.	
Cumplimiento de los requisitos del cliente.	
Mejora del desempeño financiero.	
Mejora de imagen.	
Mejora de la capacidad competitiva.	
Mejora de la moral del personal.	
Cumplimiento de la normativa legal.	
Minimización de problemas medioambientales.	
Ningún beneficio en absoluto.	
Otro	

- 4.4. Evalúe la incidencia del modelo de gestión ISO 14001 en los siguientes factores concretos relacionados con la mejora de la eficiencia medioambiental.  
(Lea todos los factores, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menor efecto y 5 mayor efecto.)

FACTORES	ISO 14001
Mejora de la calidad de los productos/servicios.	
Rentabilidad de la empresa.	
Productividad	
Relación Precio/costo del producto.	
Crecimiento de las ventas.	

Mejora de los márgenes comerciales.	
Crecimiento de la cuota de mercado.	
Crecimiento de la capacidad exportadora.	
Mejora de la imagen pública.	
Mejora de la formación del personal.	
Mayor utilización de consultores externos.	
Incorporación de nuevo personal calificado.	
Mejora de la competitividad.	
Mejora de imagen ante clientes y proveedores.	
Reducción de costos en tratamientos de residuos y efluentes.	
Minimización de sanciones.	
Mejora de la relación con la comunidad.	
Aplicación de Buenas Prácticas Medioambientales.	
Otros factores.	

### SECCIÓN 5. Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001

- 5.1. Señale, en orden de prioridad, cuáles fueron los motivos para que su empresa tome de referencia el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001 y evalúe.

(Lea todos los motivos, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

MOTIVOS	OHSAS 18001
Consciencia del ingreso en el mercado de productos, cada vez más seguros para el usuario, sumado a la incorporación del concepto de análisis de ciclo de vida.	
Condiciones de trabajo relacionadas con el mercado que constan en la Organización Mundial del Comercio (OMC)	
Requisito solicitado por el cliente.	
Necesidad de hacer pública la conformidad	
Cumplimiento de la legislación vigente o normativa a la cual la empresa está obligada. (Código del Trabajo, Decreto 390, SART, etc.)	
Reducir los costos en el manejo de la seguridad y salud ocupacional (SSO) como sistema.	
La conciencia de que la seguridad y el medio ambiente deben mantenerse y cuidarse.	
Otro	

- 5.2. Señale cuáles fueron los obstáculos principales al tomar como referencia este modelo de gestión y evalúe.

(Lea todos los obstáculos, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

OBSTÁCULOS	OHSAS 18001
Falta de compromiso de la dirección.	
Falta de formación de los responsables.	
Demanda de elevada inversión.	
Costos asociados a la implementación y mantenimiento del sistema.	
Falta de planificación estratégica de la empresa.	
Resistencia al cambio.	
Asesoría externa con poca experiencia en la implementación de la norma.	
Dificultad en la comprensión y aplicación de la norma.	
Desconocimiento de leyes y ordenanzas.	
Ningún obstáculo en absoluto.	
Otro	

- 5.3. Señale cuáles han sido para su empresa los beneficios más importantes de la aplicación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001 y califique.

(Lea todos los beneficios, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante.)

BENEFICIOS	OHSAS 18001
Reconocimiento por parte del personal	
Reconocimiento de las partes interesadas externas (clientes, proveedores, aseguradores, comunidad, contratistas).	
La organización controla sus riesgos de S&SO y mejora su desempeño.	
Reducción potencial en el número de incidentes en el puesto de trabajo.	
Reducción potencial de tiempos improductivos y costos asociados.	
Demostración frente a las partes interesadas del compromiso con la S&SO.	
Mayores posibilidades de conseguir nuevos clientes y negocios.	
Reducción potencial de los costos asociados a gastos médicos.	
Demostrar ante la autoridad competente el cumplimiento de la reglamentación vigente.	
Cumplimiento de los compromisos adquiridos en S&SO.	
Credibilidad centrada en el control de la S&SO.	
Mayor poder de negociación con compañías aseguradoras gracias a la gestión de riesgos en S&SO.	
Ningún beneficio en absoluto.	
Otro	

- 5.4. Evalúe la incidencia del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001 en los siguientes factores concretos relacionados con la mejora del control de los riesgos de S&SO y mejora de su desempeño.

(Lea todos los factores, reflexione su respuesta y califique de 1 a 5, siendo 1 menor efecto y 5 mayor efecto.)

FACTORES	OHSAS 18001
Mejora de la calidad de los productos/servicios.	
Rentabilidad de la empresa.	
Productividad	
Relación Precio/costo del producto.	
Crecimiento de las ventas.	
Mejora de los márgenes comerciales.	
Crecimiento de la cuota de mercado.	
Crecimiento de la capacidad exportadora.	
Mejora de la imagen externa.	
Mejora de la formación del personal.	
Mayor utilización de consultores externos.	
Incorporación de nuevo personal calificado.	
Cultura de prevención, identificación de peligros y evaluación de riesgos en P.T.	
Cumplimiento de leyes y ordenanzas.	
Reducción de costos en el manejo de la seguridad y salud ocupacional (SSO).	
Otros factores.	

## SECCIÓN 6. Sistema Integrado de Gestión

6.1. ¿Su empresa fue capaz de integrar la norma ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad con otros sistemas de gestión de normas o modelos?, señale con cuáles.

SISTEMAS DE GESTION O MODELOS	OPCIÓN
Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001)	
Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001).	
Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria (ISO 22000).	
Responsabilidad Social empresarial (ISO 26000)	
Competencia de laboratorios de prueba y calibración - Requisitos (ISO 17025)	
Automotriz (ISO / TS 16949)	
Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001).	
Dispositivos Médicos Sistema de Gestión de Calidad (ISO 13485).	
Gestión de la Energía (proyecto ISO 50000 o EN 16001)	
Telecomunicaciones (TL9000).	
La seguridad en la cadena de suministro (ISO 28000)	
No se intentó.	
Otros modelos y normas.	

6.2. Comentarios

---



---



---



---

¡Muchas gracias!

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestado

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestador

## Anexo 2. Base de Datos Superintendencia de Compañías PYMEs Alimenticias

RUC	DENOMINACION	CIIU_N6
1792204054001	PRODUPLANT S.A.	C1010.11
1791399919001	MARCO CRUZ HERNANDEZ CIA. LTDA.	C1010.11
1792278198001	COMBIFRUIT CIA. LTDA.	C1010.11
1792072190001	SATEXPRO SALSAS Y ALIMENTOS TECNOLOGICAMENTE PROCESADOS CIA. LTDA.	C1010.11
1792062217001	COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ORTIZ HIDALGO CIA. LTDA.	C1010.12
1792109892001	SOLYPROD CIA. LTDA.	C1010.12
1791767888001	INDUASH CIA. LTDA.	C1010.21
1792012511001	AMAEBI CIA. LTDA.	C1010.21
1791863747001	INFINITY BUSINESS S.A.	C1010.22
1792131804001	EPCYS COMERCIALIZADORA S.A.	C1010.22
1792211751001	HAYFI S.A.	C1010.22
1790023958001	FEDERER CIA LTDA	C1010.22
1791255119001	SOCIEDAD PRODUCTORA DE ALIMENTOS SOPRODAL CIA. LTDA.	C1010.22
1791421655001	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DELSABEN CIA. LTDA.	C1010.22
1791842413001	MATADERO Y CARNES FRIAS MACAFRI CIA. LTDA	C1010.22
1791831578001	INDUSTRIAL PRODEMSA CIA. LTDA.	C1010.26
1792228395001	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FRESHNATURAL S.A.	C1030.11
1792082897001	ENFP TROPICANO PRODUCTS S.A.	C1030.12
1792194997001	ALIMENTOS Y CONSERVAS DEL ECUADOR S.A. ECUACONSERVAS	C1030.12
1791904591001	MIDGO CIA. LTDA	C1030.12
1792205565001	AGROSOLUTIONS CIA. LTDA.	C1030.12
1791227433001	ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES	C1030.16
1791295161001	ALIMENTOS DEL HUERTO S.A. HUERTOSA	C1030.17
1791269527001	GENERAL SNACK , PRODUCTORA DE ALIMENTOS CIA. LTDA.	C1030.23
1791805895001	EXTRACTORA PAMELA S.A	C1040.11
1791826965001	SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL SOZORANGA S.A.	C1040.11
1792146151001	OXGSEEDS ECUADOR S.A.	C1040.11
1792018641001	AGROPECUARIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL ALPENSWISS S.A.	C1050.01
1790426173001	DISLUB C LTDA	C1050.01
1790010376001	PRODUCTOS LACTEOS GONZALEZ CIA LTDA	C1050.04
1792109523001	NONOLACTEOS CIA. LTDA.	C1050.04
1791882652001	SABORES INDUSTRIALIZADOS ECUATORIANOS SAINEC S.A.	C1050.05
1791899695001	INPERGLEN S.A	C1050.05
1790842479001	FABRILACTEOS CIA. LTDA.	C1050.05
1790892875001	HELADERIAS COFRUNAT C.L.	C1050.05

1790291413001	MOLINOS INGUEZA SA	C1061.11
0490001026001	MOLINOS SAN LUIS CIA. LTDA.	C1061.11
1790437779001	ALIMENTOS Y QUIMICOS ECUATORIANOS ALQUIMEC SA	C1061.21
1790506886001	PRODUCTOS SCHULLO S.A.	C1061.21
1791712765001	CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	C1061.21
1791712242001	POPIS CIA. LTDA.	C1061.21
1790004430001	MOLINOS E INDUSTRIAS QUITO CIA LTDA	C1061.22
1790044955001	FABRICA DE MAICENA IRIS CIA LTDA	C1062.01
1791971698001	NASCERMO SERVICES CIA. LTDA.	C1062.01
0190123251001	INCREMAR C.L.	C1062.04
1790037126001	SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A.	C1071.01
1790826171001	PALPES, PASTIFICIOS ALPES S.A.	C1071.01
1791282833001	DELIPAN S.A.	C1071.01
1791291522001	BAKELSECUADOR S.A.	C1071.01
1792018382001	GRILLE S.A.	C1071.01
1792129745001	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NACIONALES MONTENEGRO MENA S.A.	C1071.01
1790139719001	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS C. A.	C1071.01
1790515540001	MENESES E HIJOS ADMINISTRACION DE RESTAURANTES C LTDA	C1071.01
1790894185001	HIDALPAN CIA. LTDA. PANIFICADORA Y PASTELERIA	C1071.01
1791738233001	HANSELYGRETEL CIA. LTDA.	C1071.01
1791769732001	PANIFICADORA AMBATO PANAMBATO CIA. LTDA	C1071.01
1792087589001	PANDEBONO ECUADOR PANBOEC CIA. LTDA.	C1071.01
1792205700001	PANADERIA PAN & CAFE INPACAF S.A.	C1071.02
1792005809001	K.R.K. CAFFETO ECUADOR CIA. LTDA.	C1071.02
1791431227001	ARTESANIA AGRICOLA ARTEAGRICOLA CIA. LTDA.	C1072.02
1391715234001	ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A.	C1073.12
1792096081001	SISTEMAS Y SOLUCIONES ANDINAS ANDISISTEMS S.A.	C1073.12
1790013782001	FABRICA BIOS CIA LTDA	C1073.12
1790659488001	GALLETAS BROOME C LTDA	C1073.12
1791251016001	CONFITECORP S.A.	C1073.21
1792285178001	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SEMPREGNE S.A.	C1073.21
1791739752001	SYLVERMIEL S.A	C1073.21
1792080657001	CHOCONO S.A.	C1073.21
1790862917001	INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	C1073.21
1791313305001	ECUATORIANA DE GOLOSINAS - ECUAGOSINAS CIA. LTDA.	C1073.21
1791433432001	COMESTIBLES SALAMANCA JUNCA COMSAJU CIA. LTDA.	C1073.21
1791916530001	HISPANAMUR S.A.	C1073.22
1791396472001	ALIMENTOS Y BEBIDAS ALIBESAMONTY'S S.A.	C1075.01
1791972244001	ECUABARE S.A.	C1075.01
1792195314001	METROSERVICIOS S.A.	C1075.01
1792217482001	ITALCATERING S.A. COMPAÑIA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	C1075.01

1791314085001	COMERCIALIZADORA Y SERVICIOS BODSTROM CIA. LTDA.	C1075.01
1791353765001	MADRIPAZ CORPORACION DE SERVICIOS Y COMIDAS CIA. LTDA.	C1075.01
1792270456001	LUCIA VINUEZA CIA. LTDA.	C1075.01
1791250443001	PRODUCTOS LOJAN CIA. LTDA.	C1075.06
1790014800001	PRODUCTOS MINERVA CIA LTDA	C1079.12
1790077195001	INDUSTRIAS ECUATORIANAS COMERCIAL DISTRIBUIDORA IMPORTADORA CODIM SA	C1079.14
1791715594001	HIERBAS NATURALES Y MEDICINALES DE PUSUQUI S.A. HIERBAPUSUQUI	C1079.14
1792286751001	PROTEINA AVANZADA P.T. S.A.	C1079.29
1791713222001	MERTENS & ASO S.A.	C1079.29
1791997689001	AROMAS Y SABORES AROMAFLO S.A.	C1079.29
1792143322001	GREATLIFE DEL ECUADOR S.A.	C1079.29
1790292428001	PRODUCTOS DE CONSUMO PROCONSUMO C.A.	C1079.31
1791288246001	ESPECIES EXOTICAS ESXOT CIA. LTDA.	C1079.32
1792037360001	GOOD FOOD DEL ECUADOR GFECU S.A.	C1079.93
1792186145001	ENTERFOODS CIA. LTDA.	C1079.93
1790041883001	IMPORTACIONES Y REPRESENTACIONES AROMCOLOR SA	C1079.95
1790356604001	EXTRACTOS ANDINOS CA	C1079.95
1790870715001	SOGUAR S. A.	C1080.01
1791753216001	ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR ECUABIOMIX S.A	C1080.01
1790666468001	VIMIN VITAMINAS Y MINERALES CA	C1080.02
1791714903001	NUTRIFORT S.A.	C1080.02

**Anexo 3. Base de empresas encuestadas**

<b>RUC</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Codigo CIIU</b>
1792012511001	AMAEBI CIA. LTDA.	C1010.21
1790892875001	HELADERIAS COFRUNAT C.L.	C1050,05
1790139719001	PANADERIA Y GALLETERIA ARENAS C. A.	C1071,01
1790515540001	MENESES E HIJOS ADMINISTRACION DE RESTAURANTES C LTDA	C1071,01
1790870715001	SOGUAR S. A.	C1080,01
1791714903001	NUTRIFORT S.A.	C1080,02
1791250443001	PRODUCTOS LOJAN CIA. LTDA.	C1075,06
1791842413001	MATADERO Y CARNES FRIAS MACAFRI CIA. LTDA	C1010,22
1790038246001	CAFÉ MOCA CIA. LTDA.	C1079,12
1792414237001	INDUSTRIAS LOVISONI CIA. LTDA.	C1101
1792365988001	MYBAG ENVASADORA CIA. LTDA.	C1075
1792255813001	BATERY ALIMENTOS S.A.	C1061,21
1792192153001	ARTEGELATO ECUADOR S.A.	C1050.05
1708261720001	PRODUCTOS GUIMON - CAFETERIA MODELO	C1071,01
1792295483001	MEATPRO SERVICIOS ESPECIALIZADOS S.A.	C1010.21
1792101522001	PROCESADORA DE ALIMENTOS KUCKER	C1062.01
1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.	C1062.01
1791269527001	GENERAL SNACK , PRODUCTORA DE ALIMENTOS CIA. LTDA.	C1010.22
1792211751001	HAYFI S.A.	C1010.22
1792087589001	PANDEBONO ECUADOR PANBOEC CIA. LTDA.	C1071.01
1791255119001	SOCIEDAD PRODUCTORA DE ALIMENTOS SOPRODAL CIA. LTDA.	C1010,22
1790021335001	INEXA C.A.	C1040.00